

Manual del Supervisor Juvenil

**Guía operativa para el seguimiento,
la asistencia y el control de adolescentes
en el Régimen Penal Juvenil**



**Ministerio
de Justicia**
República Argentina



IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Manual del Supervisor Juvenil

Guía operativa para el seguimiento, la asistencia y el control del adolescente
en el Régimen Penal Juvenil

Primera edición: agosto de 2026

Esta obra fue realizada por el equipo jurídico de la Subsecretaría
de Política Criminal del Ministerio de Justicia, con la destacada colaboración
del Dr. Marcelo F. Aebi, en el marco de una consultoría financiada por el Banco
Interamericano de Desarrollo (BID).

Equipo técnico jurídico coordinado por Leandro Gastón e integrado
por Valentina Badini, Jazmin Irurzun y Jorge Barcat.

Autoridades

Dr. Javier Gerardo Milei

Presidencia de la Nación

Dr. Juan Bautista Mahiques

Ministerio de Justicia de la Nación

Dr. Santiago Viola

Secretaría de Justicia

Dr. Emiliano Méndez Ortiz

Subsecretaría de Política Criminal

Palabras preliminares

Juan Bautista Mahiques. Ministro de Justicia de la Nación

El 27 de febrero de 2026, el Congreso de la Nación sancionó la ley 27.801, que establece el Régimen Penal Juvenil y reemplaza el régimen previsto por la ley 22.278 y sus modificatorias, vigente durante más de cuatro décadas.

La puesta en funcionamiento del nuevo régimen abre una etapa decisiva, porque una reforma de esta magnitud no se agota en la sanción de una ley: requiere desarrollar capacidades institucionales, formar a los operadores que tendrán nuevas responsabilidades, establecer mecanismos eficaces de coordinación y generar herramientas que permitan traducir sus disposiciones en prácticas concretas.

Entre las innovaciones que incorpora el nuevo Régimen Penal Juvenil, sin dudas, la figura del supervisor juvenil ocupa un lugar de especial relevancia. La ley le asigna funciones vinculadas con el seguimiento, la asistencia y el control del cumplimiento de las medidas dispuestas judicialmente, así como con la identificación de dificultades durante su ejecución y la articulación con los distintos organismos y servicios que intervienen en cada caso.

La importancia de esta función reside precisamente en esa combinación de responsabilidades. Una respuesta eficaz frente al delito juvenil exige hacer cumplir la ley y las decisiones judiciales, pero también contar con intervenciones profesionales capaces de acompañar procesos de cambio y orientadas a reducir el riesgo de nuevas conductas delictivas. El propio Manual parte de esa concepción: la supervisión no puede limitarse al control, sino que requiere una intervención profesional estructurada, un uso proporcionado de la autoridad y condiciones institucionales para llevarla adelante.

El presente Manual del Supervisor Juvenil es un paso fundamental en esa dirección. Ofrece una base técnica común para traducir las funciones previstas por la ley en criterios concretos de actuación y proporciona herramientas para la formación y el trabajo cotidiano de quienes deban asumir esa responsabilidad.

Su elaboración forma parte del trabajo que viene realizando el Ministerio de Justicia de la Nación para preparar la implementación del Régimen Penal Juvenil en el ámbito nacional y federal y acompañar a las jurisdicciones en el desarrollo de las capacidades necesarias para su aplicación.

La naturaleza federal de nuestro país requiere especialmente coordinación, intercambio de experiencias y cooperación entre las jurisdicciones provinciales y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Contar con criterios comunes no

**Palabras
preliminares**

implica desconocer las particularidades de cada jurisdicción, sino establecer una base compartida que contribuya a una implementación consistente del nuevo régimen en todo el país.

El desafío que tenemos por delante es convertir una reforma legal en una reforma efectiva. Para hacerlo, necesitamos instituciones preparadas, operadores capacitados y herramientas que permitan intervenir con profesionalismo, responsabilidad y criterios claros. Este Manual constituye una contribución concreta a ese objetivo.

Prólogo

Santiago Viola. Secretario de Justicia de la Nación

Sancionada por amplia mayoría en el Congreso, a instancias del Gobierno nacional, la ley 27.801 de Régimen Penal Juvenil vino a reemplazar al antiguo sistema tutelar que todavía regía el destino de los adolescentes en conflicto con la ley penal, con procedimientos obsoletos y pensados para una sociedad que ya no existe. La nueva ley representa un cambio profundo en la manera en que el Estado aborda la responsabilidad penal de los adolescentes, terminó con un capítulo de cuatro décadas de inacción legislativa y actualizó un marco normativo que, como señaló oportunamente la Oficina del Presidente, “permanecía desconectado de la realidad criminal del siglo XXI”.

Creemos que quien tiene la capacidad de comprender la gravedad de sus actos asume la responsabilidad de responder ante la ley. Por eso el nuevo régimen busca fomentar en el adolescente imputado el sentido de la responsabilidad legal por sus actos y lograr su educación, resocialización e integración social. La norma establece de manera muy clara que las sanciones priorizarán medidas educativas y de reinserción antes que la privación de la libertad, prevista como última instancia. En ese caso, el régimen prohíbe que los adolescentes detenidos compartan espacios de alojamiento con personas adultas y dispone que serán alojados en institutos adecuados de detención y con personal que cuente con capacitación especializada.

Si bien la discusión pública se concentró, en un primer momento, en la edad a partir de la cual existe responsabilidad penal, reducir la nueva ley a ese aspecto sería desconocer una parte central de su arquitectura. El régimen establece como finalidad fomentar el sentido de responsabilidad por los propios actos y, al mismo tiempo, promover la educación, la resocialización y la integración social. Se trata de que la intervención del Estado permita disminuir la posibilidad de reincidencia y construir condiciones para que ese adolescente pueda desarrollar un proyecto de vida alejado del delito.

Y para lograr eso la ley crea un rol clave, decisivo: el supervisor, al que le dedica un capítulo específico. No es una figura meramente administrativa ni alguien encargado de controlar de manera mecánica el cumplimiento de una orden judicial. La ley establece que, una vez determinadas las medidas o penas correspondientes, el juez designará un supervisor especializado, con formación en educación, pedagogía infantojuvenil, psicología, adicciones o trabajo social. Es el profesional que deberá transformar la decisión judicial en un proceso concreto de seguimiento, asistencia y acompañamiento.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Prólogo La experiencia en muchos países demuestra que el conflicto con la ley penal rara vez puede explicarse por un único factor. La trayectoria educativa, el entorno familiar, las condiciones sociales, los consumos problemáticos, la salud mental o la ruptura de vínculos institucionales pueden formar parte de una realidad compleja. Creemos que el sistema de justicia no puede ignorar esa complejidad y será el supervisor quien deberá observarla de manera integral. La ley le exige mantener entrevistas semanales con el adolescente, seguir y controlar su evolución, elaborar informes mensuales sobre su educación, formación y conducta, procurar resolver problemas personales, familiares, de salud mental o de adicciones y trabajar conjuntamente con los demás profesionales que intervengan.

Para el supervisor, el adolescente no será un mero expediente y el seguimiento no podrá convertirse en una sucesión de informes destinados a registrar incumplimientos. Si queremos que el régimen reduzca efectivamente la reincidencia, necesitamos producir información sobre los procesos de transformación: qué medidas funcionan, cuáles fracasan, en qué contextos y por qué.

Supervisar no significa sustituir al juez, al fiscal, al defensor, al psicólogo, al trabajador social ni a la familia. El supervisor tiene una función propia, que es la de articular, acompañar, controlar y producir información relevante para que las decisiones judiciales puedan ser evaluadas en su ejecución.

Es de suma importancia que la implementación del nuevo régimen incorpore herramientas que permitan profesionalizar y federalizar la tarea de supervisión. Desde el Ministerio de Justicia ya estamos avanzando en esa dirección. En los convenios celebrados con las provincias se contempla la disponibilidad recíproca de supervisores especializados para intervenir en causas federales y provinciales. También se prevé una plataforma informática para gestionar a esos supervisores, mejorar el seguimiento de los casos, unificar criterios de actuación y generar información estadística que permita monitorear el funcionamiento del régimen a nivel nacional. Esta dimensión federal es fundamental.

La eficacia del nuevo Régimen Penal Juvenil no se delimitará únicamente en los juzgados ni en los institutos especializados de detención. Se definirá, también, en ese espacio mucho menos visible donde un profesional se encontrará con un adolescente y deberá ayudarlo a cumplir una medida, sostener su escolaridad, acceder a una capacitación, resolver un problema familiar o continuar un tratamiento. Nosotros creemos que una respuesta eficaz no radica solo en la sanción, consiste también en intervenir de manera inteligente para reducir la posibilidad de que el delito vuelva a ocurrir. El supervisor puede ser la figura que conecte esas dos dimensiones: responsabilidad y oportunidad.

Si queremos que la nueva ley sea algo más que un cambio normativo, debemos construir un sistema capaz de saber qué sucede con cada adolescente después de la decisión judicial. Debemos medir resultados, detectar dificultades, corregir errores y aprender de la experiencia. La supervisión especializada es, en ese sentido, mucho más que un mecanismo de control. Es una herramienta de política criminal. Y puede convertirse en una de las claves para que el nuevo Régimen Penal Juvenil cumpla con su objetivo más importante: que la respuesta frente al delito contribuya a que un adolescente no vuelva a delinquir y pueda integrarse plenamente a la sociedad.

Introducción

Emiliano Méndez Ortiz. Subsecretario de Política Criminal

La entrada en vigencia de la ley 27.801 abre una etapa central en el proceso de implementación del nuevo Régimen Penal Juvenil: la de traducir sus disposiciones en capacidades, procedimientos e instrumentos concretos de trabajo. Desde la Subsecretaría de Política Criminal venimos trabajando precisamente en esa tarea, con especial atención a aquellas funciones que demandan nuevos desarrollos institucionales y operativos.

Una de ellas es la figura del supervisor juvenil, a quien la ley le asigna funciones de seguimiento, asistencia y control durante el cumplimiento de las medidas dispuestas judicialmente, junto con responsabilidades de articulación con los distintos actores y servicios involucrados y de comunicación con el órgano judicial.

El adecuado desempeño de esas funciones requiere más que una definición normativa. Supone establecer criterios de actuación, formar profesionales, desarrollar procedimientos de trabajo y generar instrumentos que permitan ordenar, documentar y dar consistencia a las intervenciones. Requiere, además, integrar adecuadamente funciones que pueden presentar tensiones: acompañar y controlar, promover la participación del adolescente y sostener las obligaciones establecidas judicialmente.

El Manual del Supervisor Juvenil aborda precisamente esa complejidad y propone gestionarla mediante una intervención profesional clara, estructurada y respetuosa. El Manual fue elaborado para contribuir a ese proceso. Su contenido traduce las funciones previstas por la norma en criterios, procedimientos e instrumentos de trabajo y recorre las distintas etapas de la intervención: desde la recepción del caso y la planificación individual hasta las entrevistas periódicas, la articulación con servicios, el abordaje de dificultades e incumplimientos, la comunicación con el órgano judicial y el cierre de la intervención. Incorpora, además, herramientas vinculadas con la valoración de riesgos y necesidades, el desarrollo de habilidades profesionales, el monitoreo y la evaluación.

Su elaboración se inscribe en una línea de trabajo que buscamos consolidar desde la Subsecretaría de Política Criminal: el desarrollo de una política criminal basada en evidencia. Esto supone incorporar información y conocimiento técnico al diseño de las intervenciones, así como mecanismos que permitan monitorear su implementación, evaluar sus resultados y mejorarlas a partir de la experiencia. En ese sentido, el presente Manual procura acercar a la práctica herramientas respaldadas por evidencia y, al mismo tiempo, generar una base común sobre la cual continuar evaluando y mejorando la intervención.

IF-2026-88296614-APN-SSPC-MJ

Introducción Trabajar con evidencia no significa trasladar mecánicamente modelos desarrollados en otros contextos. Supone conocer las intervenciones que cuentan con mayor respaldo empírico, comprender sus alcances y limitaciones y adaptarlas a nuestras instituciones y a las circunstancias concretas de cada caso. En ese sentido, el Manual propone orientar la intervención a partir de la valoración de riesgos y necesidades, adecuando su intensidad y modalidad a las características de cada adolescente.

El carácter federal de nuestro país constituye otro aspecto central de este proceso. La ley 27.801 establece un marco común, pero su implementación requerirá decisiones y desarrollos específicos en las distintas jurisdicciones. Por ello, el Manual del Supervisor Juvenil pretende proporcionar una base técnica compartida que pueda servir como referencia y, al mismo tiempo, adaptarse a las distintas realidades institucionales y territoriales.

Sin duda, esta primera edición debe entenderse como una herramienta abierta al aprendizaje y al perfeccionamiento. La experiencia cotidiana de supervisores, magistrados, funcionarios y equipos especializados permitirá identificar nuevas necesidades, evaluar su utilidad y continuar desarrollando instrumentos que contribuyan al funcionamiento del régimen. Esta concepción evolutiva está expresamente prevista en el propio Manual.

La elaboración del Manual fue impulsada y coordinada por la Subsecretaría de Política Criminal y contó con el aporte técnico especializado del profesor Marcelo Aebi. Su colaboración permitió incorporar conocimiento especializado y experiencia comparada, procurando adaptar esos aportes a las características de nuestro sistema institucional.

Nuestro objetivo es concreto: que quienes deban asumir esta nueva función cuenten, desde el inicio, con criterios claros y herramientas sólidas para desarrollar su tarea. Y que la experiencia de su aplicación nos permita evaluar, aprender y mejorar. Aspiramos, así, a que este Manual continúe evolucionando junto con la implementación del Régimen Penal Juvenil en las distintas jurisdicciones del país.

Presentación

La ley 27.801 establece un nuevo Régimen Penal Juvenil e incorpora, dentro de su arquitectura institucional, la figura del supervisor especializado. Una vez determinadas las medidas o penas correspondientes, el juez debe designar a este profesional para realizar el seguimiento, la asistencia y el control del adolescente. Entre sus funciones se encuentran mantener entrevistas semanales, elaborar informes mensuales que se incorporan al legajo personal, gestionar la atención de problemas personales, familiares, de salud mental o relacionados con adicciones, y trabajar conjuntamente con los demás profesionales intervinientes. Se trata, por tanto, de una función especializada que combina acompañamiento profesional, supervisión del cumplimiento y articulación institucional; no se reduce a tareas administrativas ni a la mera constatación formal de obligaciones.

La evidencia internacional acumulada durante las últimas décadas indica que la supervisión comunitaria obtiene mejores resultados cuando su intensidad es proporcional al nivel de riesgo, se concentra en las necesidades dinámicas vinculadas con la conducta delictiva, emplea métodos de intervención respaldados por investigación empírica y se desarrolla en el marco de una relación profesional respetuosa y consistente. El supervisor ocupa una posición operativa central porque traduce las decisiones judiciales en un proceso sostenido de intervención. Sin embargo, los resultados no dependen exclusivamente de su actuación: también están condicionados por la proporcionalidad de la respuesta judicial, las capacidades institucionales, la disponibilidad de servicios, las redes familiares y comunitarias y la coordinación entre los organismos intervinientes.

El presente manual ofrece una guía operativa para traducir las funciones establecidas por la ley en criterios, procedimientos y herramientas de trabajo. Su propósito es apoyar una práctica técnicamente rigurosa, basada en la mejor evidencia disponible y respetuosa de los derechos de los adolescentes, que contribuya a su integración social y a la reducción del riesgo de nuevas conductas delictivas. El manual no sustituye la normativa aplicable, las decisiones judiciales, los protocolos aprobados por cada jurisdicción, la formación especializada ni la intervención clínica de los servicios competentes.

El contenido se organiza en cinco partes. La primera presenta los fundamentos normativos y técnicos de la función. La segunda recorre el ciclo completo de la intervención, desde la recepción del caso hasta su cierre. La tercera desarrolla las habilidades profesionales esenciales. La cuarta examina necesidades de responsividad y contextos específicos. La quinta aborda los dilemas éticos y las condiciones necesarias para la sostenibilidad profesional. El manual se completa con anexos operativos destinados a facilitar la consulta y el trabajo cotidiano.

A quiénes se dirige. El manual está destinado principalmente a quienes desempeñen o se preparen para desempeñar la función de supervisor especializado de conformidad con los mecanismos de designación que adopte cada jurisdicción.

Presentación También puede resultar útil para jueces, fiscales, defensores, equipos técnicos judiciales, organismos provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, servicios que intervienen en el cumplimiento de las medidas y programas de formación especializada en justicia penal juvenil.

Cómo usar el manual. Puede leerse secuencialmente como material de orientación o consultarse por capítulos como referencia operativa. Los recuadros presentan principios prácticos, advertencias, investigación empírica (o “evidencia”, según el anglicismo que se ha impuesto en el lenguaje científico) y casos ilustrativos; el cierre de cada capítulo sintetiza sus ideas centrales, y los anexos ofrecen ayudas de consulta rápida. Su utilización debe complementarse con la formación, la supervisión profesional, los instrumentos operativos y los protocolos vigentes en la jurisdicción correspondiente.

Primera edición y carácter evolutivo. Esta primera edición del Manual ha sido elaborada en el marco de la entrada en vigencia de la ley 27.801 y antes de que se complete el desarrollo de la normativa reglamentaria y de las disposiciones institucionales necesarias para su implementación. Por ello, debe leerse como una obra técnica abierta: establece una base de principios, procedimientos e instrumentos que deberá actualizarse y precisarse a partir de la reglamentación nacional, las normas y decisiones de las jurisdicciones, las experiencias piloto y los aprendizajes de la implementación.

Las futuras ediciones deberán incorporar también los aportes de supervisores, actores judiciales y profesionales especializados de los ámbitos social, educativo y sanitario. Este proceso de revisión permitirá conservar un núcleo técnico común y, a la vez, adecuar el Manual a las condiciones normativas, institucionales y territoriales en las que la función del supervisor juvenil se desarrolle.

Referencias normativas y actualización. El Manual se apoya, en esta primera edición, en la ley 27.801, en las demás normas actualmente aplicables y en la evidencia criminológica sobre supervisión eficaz. A la fecha de elaboración, no se ha completado el desarrollo de la normativa reglamentaria y de las disposiciones institucionales necesarias para implementar la figura del supervisor juvenil.

Por ello, los aspectos que la ley remite a reglamentación o a decisiones de implementación se presentan en el cuerpo del texto como orientaciones funcionales y técnicas, sin anticipar contenidos que deberán definir las autoridades competentes. El Anexo G ha sido diseñado como una herramienta de actualización: permitirá incorporar, cuando se dicten, las disposiciones reglamentarias, protocolos y actos de implementación pertinentes y mantener identificada su correspondencia con las secciones del Manual.

Esta organización procura evitar que modificaciones normativas posteriores obliguen a reescribir innecesariamente el cuerpo técnico. Sin perjuicio de ello, el Manual deberá revisarse integralmente cuando cambien la ley, las normas aplicables, los estándares de derechos o la evidencia que lo fundamenta.

Un sistema, no un documento aislado. Este manual integra un paquete técnico más amplio. Establece criterios y procedimientos; los instrumentos operativos permiten aplicarlos y documentarlos; el formato de informe mensual y el sistema de indicadores organizan el registro y el monitoreo y la revisión de literatura documenta la base empírica de sus contenidos. Estos componentes deben interpretarse y utilizarse de manera articulada.

Índice

página

Parte I. Fundamentos

Capítulo 1. La posición operativa central del supervisor juvenil

1.1. El dilema histórico de la supervisión.....	2
1.2. Relación profesional y estructuración de la intervención	3
1.3. Qué hace central la posición del supervisor	4
1.4. Qué distingue el rol del supervisor de otros roles.....	5

Capítulo 2. Marco normativo, responsabilidades y límites

2.1. Las obligaciones legales del supervisor	7
2.2. Interés superior, participación y derechos del adolescente	8
2.3. Reserva, confidencialidad y protección de datos.....	9
2.4. Relación del supervisor con los demás actores del sistema	10
2.5. Rendición de cuentas y evaluación profesional.....	11
2.6. Desarrollo reglamentario e implementación	12
2.6.1. Requisitos e incompatibilidades	12
2.6.2. Formación especializada	13
2.6.3. Continuidad, sustitución y remoción	13
2.6.4. Relación con las víctimas	13

Capítulo 3. Intervención basada en evidencia: el modelo Riesgo-Necesidad-Responsividad (RNR)

3.1. Origen y fundamento del modelo RNR.....	15
3.1.1. Principio de Riesgo.....	16
3.1.2. Principio de Necesidad.....	17
3.1.3. Principio de Responsividad	18
3.1.4. Principios adicionales del modelo.....	19
3.2. Alcances del RNR y aportes complementarios	19
3.2.1. Desistencia.....	19
3.2.2. Modelo de vidas buenas (Good Lives Model – GLM).....	20
3.2.3. Atención informada sobre experiencias traumáticas (trauma-informed care)	20
3.3. Prácticas profesionales centrales en materia de supervisión (Core Correctional Practices – CCP)	21
3.4. La dimensión organizacional.....	22

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Parte II. El ciclo de la intervención

Capítulo 4. Recepción, caracterización inicial y primer encuentro

4.1. La función del primer encuentro	25
4.2. Preparación previa	26
4.3. Estructura recomendada del primer encuentro.....	27
4.3.1. Apertura	27
4.3.2. Explicación del encuadre y de los derechos	28
4.3.3. Protección frente a la autoincriminación.....	28
4.3.4. Verificación inicial de seguridad	29
4.3.5. Caracterización inicial	29
4.3.6. Participación de familiares o referentes	30
4.3.7. Cierre y próximos pasos.....	30
4.4. Necesidades inmediatas, urgentes y prioritarias	31
Respuesta inmediata.....	31
Respuesta urgente	31
Atención prioritaria dentro del plan	32
Comunicación y registro.....	32
4.5. Registro de la caracterización inicial	32

Capítulo 5. Valoración estructurada de riesgo, necesidades y fortalezas

5.1. Finalidad y límites de la valoración	35
5.2. Riesgo, necesidades, fortalezas y responsividad	36
Factores de riesgo estáticos.....	36
Necesidades dinámicas	36
Fortalezas y factores protectores.....	37
Factores de responsividad.....	37
5.3. Instrumentos utilizados internacionalmente	37
5.3.1. Youth Level of Service/Case Management Inventory (YLS/CMI).....	37
5.3.2. Structured Assessment of Violence Risk in Youth (SAVRY)	38
5.3.3. Instrumentos con finalidades diferentes.....	38
5.4. Condiciones para la adopción en la Argentina.....	38
5.5. Recopilación y codificación de la información.....	39
Fuentes de información.....	39
5.6. Formulación e interpretación de resultados.....	40
5.7. Comunicación con el adolescente.....	41
5.8. Uso de los resultados.....	41
5.9. Reevaluación	42

Capítulo 6. El Plan Individual de Intervención (PII)

6.1. El PII como herramienta central de la intervención.....	44
6.2. Tres planos que deben mantenerse diferenciados.....	45
6.2.1. Obligaciones judiciales	45
6.2.2. Objetivos técnicos de intervención.....	45
6.2.3. Actividades y compromisos de trabajo.....	45
6.3. Construcción colaborativa	46
6.4. Estructura del PII.....	47
6.4.1. Identificación y período de vigencia	47
6.4.2. Obligaciones establecidas judicialmente.....	47
6.4.3. Síntesis inicial o formulación integrada	47
6.4.4. Objetivos prioritarios.....	47
6.4.5. Actividades, responsabilidades y apoyos	48
6.4.6. Indicadores	49
6.4.7. Cronograma y revisiones	49
6.4.8. Barreras previsibles y plan de contingencia	49
6.5. Articulación con servicios y recursos territoriales.....	50
6.6. Relación con la autoridad judicial.....	51

Capítulo 7. La entrevista semanal: estructura, contenido y técnicas

7.1. Finalidad de la entrevista semanal.....	53
7.2. Encuadre, autoridad y confidencialidad.....	54
7.3. Duración y condiciones	55
7.4. Preparación de la entrevista	55
7.5. Estructura recomendada de la entrevista.....	56
7.5.1. Bienvenida, encuadre y situación actual	56
7.5.2. Revisión de obligaciones y acciones acordadas	56
7.5.3. Trabajo sobre el foco principal.....	57
7.5.4. Plan de acción y responsabilidades	58
7.5.5. Síntesis, retroalimentación y cierre	58
7.6. Patrones que deben evitarse	59
7.7. Habilidades relacionales transversales	59
7.8. Variaciones según la fase y la situación.....	60
7.8.1. Fase inicial.....	60
7.8.2. Fase de trabajo activo	60
7.8.3. Fase de consolidación y transición	61
7.8.4. Entrevista posterior a una crisis.....	61
7.9. Modalidad, participación de terceros e inasistencias.....	61
7.10. Registro de la entrevista	62

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Capítulo 8. Articulación con la red de servicios

8.1. El supervisor como articulador.....	63
8.2. Selección del servicio	64
8.3. Nivel de apoyo a la derivación	64
8.4. Ciclo de una derivación efectiva.....	65
8.5. Intercambio de información y confidencialidad	65
8.6. Fallas institucionales y construcción de la red	66

Capítulo 9. Manejo del incumplimiento y la adversidad

9.1. El incumplimiento como parte del proceso.....	68
9.2. Situaciones que deben distinguirse	69
9.3. La respuesta graduada.....	70
9.4. Comunicación al juzgado	71
9.5. Prevención y planes anticipatorios	72

Capítulo 10. Informes, comunicación con el juzgado y cierre

10.1. El informe mensual: funciones diferentes	74
10.2. Criterios de calidad del informe	75
10.3. Comunicación con el juzgado entre informes.....	76
10.4. Reuniones con actores judiciales	77
10.5. El cierre del caso	78
10.5.1. Consolidar los avances.....	78
10.5.2. Plan posterior al cierre	78
10.5.3. Informe final.....	79
10.5.4. Cierre relacional	79

Capítulo 11. Monitoreo, evaluación y uso responsable de los datos

11.1. Por qué medir no es burocratizar.....	81
11.2. La cadena de información.....	82
11.3. Qué se mide	82
Indicadores de producto y cobertura	83
Indicadores de proceso	83
Indicadores de resultado intermedio	83
Indicadores de resultado final	83
11.4. Monitorear no es evaluar.....	84
11.5. Usos responsables e indebidos.....	85
11.6. Responsabilidades del supervisor	86

Parte III. Habilidades esenciales

Capítulo 12. Entrevista motivacional aplicada a la supervisión

12.1. Qué es la entrevista motivacional (EM)	88
12.2. El espíritu de la entrevista motivacional.....	89
12.3. Las cuatro tareas de la entrevista motivacional	89
12.4. Habilidades básicas: preguntas, afirmaciones, reflexiones y resúmenes	90
Preguntas abiertas	90
Afirmaciones.....	91
Escucha reflexiva.....	91
Resúmenes.....	91
Proporcionar información y recomendaciones.....	92
12.5. Ambivalencia y discurso de cambio	92
12.6. Cómo responder al discurso de mantenimiento y a la discordia.....	93
12.7. Aplicación en la entrevista semanal	93

Capítulo 13. Habilidades cognitivo-conductuales básicas

13.1. Por qué utilizar habilidades cognitivo-conductuales.....	96
13.2. Secuencia básica para aplicar una habilidad	97
1. Identificar una situación concreta	97
2. Conectar la situación con el PII.....	97
3. Analizar la secuencia	97
4. Construir y practicar una alternativa	98
5. Acordar una aplicación	98
6. Revisar y registrar	98
13.3. Reestructuración cognitiva básica	98
Registro ABC.....	99
13.4. Resolución de problemas.....	100
13.5. Entrenamiento en habilidades sociales.....	100
13.6. Autorregulación emocional.....	101
13.7. Límites y derivación a servicios especializados.....	102

Capítulo 14. Alianza, modelado prosocial y uso efectivo de la autoridad

14.1. La alianza de trabajo en un contexto obligatorio.....	105
14.2. Qué puede esperarse de la alianza	106
14.3. Conductas que construyen alianza	107
Comprobar la alianza.....	108
14.4. Conductas que erosionan y reparan la alianza	108
Secuencia para reparar una ruptura.....	108
14.5. Modelado y refuerzo prosocial	109
Refuerzo prosocial.....	110
Desaprobación de una conducta	110

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

14.6. Uso legítimo y efectivo de la autoridad	110
Justicia no significa identidad de trato.....	110
Firmeza no significa insensibilidad	111
Compromiso no significa sobreimplicación	111
Límites del ejercicio de autoridad.....	111
14.7. Desacuerdo y participación en las decisiones.....	111
14.8. Aprendizaje, límites y decisiones judiciales.....	112
14.9. Observación y mejora de la práctica.....	113

Parte IV. Contextos específicos de la intervención

Capítulo 15. Trabajo con familias y entornos significativos

15.1. Familia, vínculos significativos y responsividad.....	117
15.2. Decidir a quién involucrar y con qué finalidad.....	117
15.3. Encuadre, privacidad y circulación de la información	118
15.4. Preparación y conducción de una reunión familiar	119
Antes de la reunión	119
Durante la reunión.....	119
Después de la reunión	119
15.5. Visitas domiciliarias	120
15.6. Necesidades familiares, factores de protección y límites profesionales.....	121
15.7. Familia ampliada, redes afectivas y relaciones de pareja	122
15.8. Vulneraciones de derechos y activación de la protección	122

Capítulo 16. Consumo problemático: detección, intervención breve y articulación con salud

16.1. Comprender el consumo sin presumir el problema.....	126
16.2. Función y límites del supervisor.....	126
16.3. Detección inicial y tamizaje.....	127
Selección del instrumento	128
Recordatorio.....	128
16.4. Conversación breve orientada al cambio.....	128
16.5. Abstinencia, reducción de riesgos y obligación judicial	129
La obligación judicial.....	129
El objetivo terapéutico	130
La reducción de riesgos y daños.....	130
Principio de intervención	130
16.6. Episodios de consumo, retorno al consumo e incumplimiento.....	130
16.7. Intoxicación, abstinencia y otras situaciones urgentes.....	131
16.8. Articulación con servicios de salud.....	132
16.9. Información sanitaria y coordinación interinstitucional	133
16.10. Pruebas toxicológicas.....	133

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Parte V. Ética y sostenibilidad de la práctica

Capítulo 17. Dilemas éticos en la práctica cotidiana

17.1. La ética como fundamento de la práctica.....	136
17.2. Dilemas y riesgos éticos recurrentes.....	137
17.2.1. Confidencialidad y deber de comunicar	137
17.2.2. Compromiso con el adolescente y obligaciones institucionales.....	138
17.2.3. Autonomía progresiva, participación y protección	139
17.2.4. Autoridad y construcción de agencia	139
17.2.5. Límites profesionales y conflictos de interés.....	140
17.2.6. Registros, datos y comunicaciones digitales.....	141
17.2.7. Competencia, integridad y conducta profesional.....	141
17.3. Marco para la toma de decisiones éticas.....	142
17.4. Supervisión profesional, consulta y responsabilidad institucional	144

Capítulo 18. Cuidado profesional y sostenibilidad de la práctica

18.1. Una exposición profesional específica.....	146
18.2. Formas de desgaste relacionadas con el trabajo.....	147
18.2.1. Traumatización vicaria y estrés traumático secundario.....	147
18.2.2. Fatiga por compasión.....	148
18.2.3. Burnout (Síndrome de desgaste profesional)	148
18.2.4. Malestar moral.....	148
18.2.5. Fenómenos que pueden coexistir.....	149
18.3. Señales de alerta.....	149
Bienestar físico y emocional	149
Pensamiento y atención.....	149
Relación con el trabajo.....	150
Conducta y relaciones.....	150
Calidad y seguridad de la práctica.....	150
18.4. Qué hacer ante señales de desgaste	150
1. Detenerse y reconocer el problema	150
2. Valorar el impacto sobre la práctica.....	151
3. Consultar tempranamente	151
4. Adoptar medidas sobre el trabajo.....	151
5. Acceder a atención especializada cuando sea necesario.....	151
6. Revisar y dar seguimiento.....	151
18.5. Prácticas personales y colectivas de cuidado.....	152
18.5.1. Límites entre trabajo y vida personal	152
18.5.2. Recuperación física.....	152
18.5.3. Procesamiento reflexivo	152
18.5.4. Apoyo entre pares	152

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

18.5.5. Actividades y vínculos fuera del trabajo	153
18.5.6. Autoconocimiento profesional	153
18.6. Responsabilidades institucionales.....	153
Carga de trabajo razonable.....	153
Supervisión profesional, técnica y ética	153
Formación y acompañamiento de la conducción.....	154
Seguridad y respuesta frente a violencia	154
Organización del tiempo.....	154
Equipos estables y espacios colectivos	154
Formación continua	155
Seguimiento institucional	155
18.7. Respuesta posterior a un incidente crítico.....	155
18.8. Sentido, satisfacción y sostenibilidad.....	157

Anexos

Mapa de instrumentos por etapa del ciclo del caso	160
--	------------

Anexo A. Flujograma del ciclo del caso

A.1. Vista de conjunto.....	162
A.2. Contenido de las etapas	163

Anexo B. Checklist de la entrevista inicial

B.1. Preparación previa	164
B.2. Durante el encuentro	165
B.3. Inmediatamente después.....	167

Anexo C. Guion orientativo de la entrevista semanal

C.1. Apertura, situación actual y agenda compartida.....	168
C.2. Revisión de los acuerdos anteriores	169
C.3. Trabajo sobre el foco principal.....	169
C.4. Formulación de acuerdos	170
C.5. Cierre	171
C.6. Después de la entrevista	171

Anexo D. Árbol de decisión ante dificultades e incumplimientos

D.1. Secuencia inicial de decisión.....	173
D.2. Ruta A: dificultad para cumplir un acuerdo de intervención	175
D.3. Ruta B: posible incumplimiento de una condición judicial.....	175
D.5. Contenido de la comunicación judicial.....	176
D.6. Después de la decisión judicial.....	176

Anexo E. Glosario de términos técnicos	178
---	------------

Anexo F. Referencias bibliográficas y normativas

F.1. Literatura técnica y científica	183
F.2. Instrumentos internacionales	188
F.3. Normativa nacional	189

Anexo G. Correspondencia normativa y estado de implementación

G.1. Finalidad y alcance	190
G.2. Estado normativo a la fecha de corte	190
G.3. Convención de citado	191
G.4. Tabla de correspondencia	191
G.5. Regla de actualización	194

Complemento operativo 1. Cuaderno de instrumentos**Presentación**

Reglas generales de uso	196
Identificación y reserva	196
Fuentes y calidad de la información	196
Campos mínimos y campos condicionales	197
Registro profesional	197

Instrumento 1. Ficha de Caracterización Inicial

1.1. Identificación y encuadre judicial	198
1.2. Fuentes consultadas	199
1.3. Información relevante para la intervención	199
1.4. Necesidades críticas y acciones inmediatas	199
1.5. Perspectiva del adolescente	200
1.6. Síntesis inicial del supervisor	200

Instrumento 2. Plan Individual de Intervención

2.1. Encabezado	201
2.2. Participación en la elaboración	201
2.3. Síntesis de la valoración	201
2.4. Objetivos y plan de acción	202
2.5. Articulaciones y derivaciones	202
2.6. Revisión del plan	203
2.7. Plan de contingencia	203
2.8. Constancia y distribución	203

Instrumento 3. Registro de Entrevistas Semanales 204

3.1. Control mensual	204
3.2. Nota breve de entrevista	204
3.3. Síntesis mensual	205

Instrumento 4. Registro y Comunicación de Incidente Relevante o Posible Incumplimiento..... 206

4.1. Identificación	206
4.2. Clasificación inicial	206
4.3. Descripción y verificación.....	207
4.4. Riesgo inmediato y respuesta adoptada	207
4.6. Revisión del PII o de la valoración.....	208
4.7. Información técnica para la decisión judicial	208
4.8. Comunicación y validación.....	208

Instrumento 5. Informe de Cierre

5.1. Identificación y fundamento del cierre	209
5.2. Cumplimiento de obligaciones y objetivos.....	209
5.3. Cambios y logros observados	210
5.4. Necesidades pendientes y continuidad.....	210
5.5. Información final al juzgado	211
5.6. Constancias de cierre	211

Complemento operativo 2. Herramientas complementarias**Presentación de las herramientas complementarias**

Reglas de registro y custodia.....	213
------------------------------------	-----

Parte A. Herramientas Complementarias de Gestión del Caso**A1. Ficha de Derivación y Seguimiento del Acceso**

A1.1. Identificación y finalidad.....	214
A1.2. Participación e información.....	214
A1.3. Servicio de destino	215
A1.4. Seguimiento.....	215
A1.5. Resultado.....	215

A2. Ficha de Ajustes de Responsividad, Comunicación y Accesibilidad

A2.1. Comunicación y trato.....	216
A2.2. Accesibilidad y aprendizaje.....	216
A2.3. Seguridad y condiciones de participación	217
A2.4. Dimensiones culturales, familiares o de identidad	217
A2.5. Incorporación al PII	217

A3. Ficha de Trabajo con Familiares y Referentes

A3.1. Encuadre.....	218
A3.2. Personas significativas	218
A3.3. Fortalezas y apoyos.....	219
A3.4. Tensiones, barreras y necesidades de apoyo.....	219

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

A3.5. Preocupaciones de seguridad o protección.....	219
A3.6. Visita domiciliaria, cuando corresponda.....	220
A3.7. Acuerdos	220
A3.8. Articulaciones.....	220

Parte B. Hojas de Trabajo para la Intervención

B1. Análisis de una Situación: Antecedentes, Respuesta y Consecuencias

B2. Hoja de Resolución de Problemas

1. Definir el problema.....	222
2. Definir el objetivo	222
3. Generar alternativas.....	222
4. Comparar las opciones	222
5. Elegir una alternativa	222
6. Preparar el plan	223
7. Revisar.....	223

B3. Guía de Ensayo Conductual

Secuencia	224
-----------------	-----

Parte C. Herramientas Institucionales de Apoyo Profesional

C1. Guía de Reflexión y Observación de la Práctica

C1.1. Encuadre.....	225
C1.2. Prácticas observables.....	225
C1.3. Retroalimentación	226

C2. Registro Institucional de Carga de Trabajo

C3. Solicitud Confidencial de Apoyo Profesional

Situación o señal que motiva la solicitud	228
Apoyo solicitado.....	228

Complemento Operativo 3. Informe Mensual de Seguimiento y Supervisión

Instrucciones generales

1. Identificación del informe.....	230
2. Situación jurídica y alcance de la supervisión.....	231
3. Entrevistas semanales.....	231
4. Evolución del Plan Individual de Intervención.....	232
5. Evolución en las dimensiones pertinentes.....	232
6. Articulación institucional y derivaciones.....	233
7. Hechos relevantes, incumplimientos y situaciones de protección	234
8. Reevaluación estructurada, cuando corresponda.....	234
9. Síntesis del período.....	234

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

10. Solicitudes o recomendaciones a la autoridad judicial	235
11. Validación.....	235
12. Referencias normativas.....	235

Complemento Operativo 4. Propuesta de fichas

Protocolo técnico

1. Finalidad y alcance	237
2. Destinatarios.....	237
3. Organización del catálogo.....	238
4. Niveles de implementación	238
5. Principios generales de medición	238
6. Contenido mínimo de cada ficha	239

Catálogo Ejecutivo de Indicadores Propuestos

Dimensión 1 - Cobertura y caracterización de la población.....	241
Dimensión 2 - Implementación y procesos.....	241
Dimensión 3 - Resultados intermedios	242
Dimensión 4 - Resultados longitudinales.....	243

Complemento Operativo 5. Fichas Técnicas de los Indicadores Propuestos

Dimensión 1. Cobertura y caracterización de la población

O1. Personas adolescentes y casos admitidos.....	246
O2. Situación procesal y modalidad de intervención.....	247
O3. Medidas complementarias vigentes	247
O4. Cobertura territorial.....	248
O5. Caracterización demográfica y social	249

Dimensión 2. Implementación y procesos

P1. Tiempo hasta la primera decisión procesal definida	251
P2. Valoración de riesgo y necesidades realizada en plazo.....	252
P3. Plan Individual de Intervención elaborado	252
P4. Cumplimiento de entrevistas semanales.....	253
P5. Presentación y completitud de informes mensuales	254
P6. Carga de trabajo por supervisor	255
P7. Acceso confirmado después de una derivación.....	256

Dimensión 3. Resultados intermedios

RI1. Progreso hacia los objetivos del PII a los seis meses	258
RI2. Progreso hacia los objetivos del PII a los doce meses	259
RI3. Matrícula y asistencia educativa regular	260
RI4. Finalización de un nivel educativo obligatorio.....	260

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

RI5. Participación formativa e inserción laboral.....	261
RI6. Acceso y continuidad de la vinculación con salud	262
RI7. Modalidad de conclusión de las medidas o penas	263
RI8. Revocaciones judiciales por incumplimiento	264
Dimensión 4. Resultados longitudinales.....	265
RF1. Nueva imputación registrada después del egreso	265
RF2. Nueva decisión procesal equivalente después del egreso	266
RF3. Nueva condena firme después del egreso	266
RF4. Tiempo hasta el primer nuevo hecho imputado	267
RF5. Continuidad socioeducativa después del egreso.....	268
Diccionario de datos abreviado	270
A.1. Convenciones generales.....	270
A.2. Catálogos de categorías cerradas	270
A.3. Definiciones operativas	272
A.4. Parámetros pendientes de decisión institucional.....	273

Parte I

Fundamentos

Capítulo 1.

La posición operativa central del supervisor juvenil

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Comprender la posición específica del supervisor dentro de la arquitectura del Régimen Penal Juvenil.
- Distinguir una supervisión orientada exclusivamente al control de una intervención profesional estructurada y basada en evidencia.
- Reconocer la complementariedad entre relación profesional, estructuración de la intervención y uso proporcionado de la autoridad.
- Situar la función del supervisor en el marco de las responsabilidades establecidas por el art. 23 y del objetivo general previsto en el art. 50 de la ley 27.801.

La posición operativa central del supervisor no depende únicamente de sus competencias individuales. Requiere condiciones institucionales que permitan ejercer adecuadamente la función: una carga razonable de casos, formación inicial y continua, supervisión técnica o profesional, protocolos claros, coordinación interinstitucional y una red de servicios accesible. Sin esas condiciones, ninguna persona, por competente que sea, puede sostener por sí sola una intervención de calidad.

1.1. El dilema histórico de la supervisión

En muchos de los sistemas de supervisión comunitaria estudiados por la literatura internacional —principalmente en países anglosajones—, la práctica estuvo durante largos períodos fuertemente orientada hacia tareas administrativas y de vigilancia. Una proporción considerable del trabajo se destinaba a verificar presentaciones, controlar condiciones formales, documentar incidencias e informar incumplimientos. El contacto personal podía quedar limitado a comprobar obligaciones, sin una intervención sistemática sobre los factores asociados con la conducta delictiva.

Las evaluaciones de programas de supervisión intensiva realizadas durante las décadas de 1980 y 1990 mostraron que aumentar el número de contactos y los mecanismos de vigilancia no reducía, por sí solo, la comisión de nuevos delitos. Por ej., en un experimento aleatorizado desarrollado en tres condados de California, la supervisión intensiva incrementó la detección de infracciones técnicas pero no produjo una reducción significativa de nuevas detenciones o encarcelamientos respecto de la supervisión ordinaria (Petersilia & Turner, 1990). La conclusión no fue que toda supervisión resultara ineficaz, sino que una mayor intensidad de control no constituye por sí misma una intervención capaz de modificar conductas.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

La investigación posterior procuró identificar las características de las intervenciones asociadas con mejores resultados. La evidencia acumulada favorece los modelos que combinan límites claros y control proporcionado con servicios orientados al cambio, una relación profesional de calidad, técnicas estructuradas, atención a necesidades dinámicas y una intensidad ajustada al nivel de riesgo y a las características del adolescente. No se trata, por tanto, de sustituir el control por una relación de ayuda, sino de integrar seguimiento, asistencia y control dentro de una práctica profesional coherente.

1.2. Relación profesional y estructuración de la intervención

La calidad de la relación entre el supervisor y el adolescente constituye un componente relevante de la intervención. Una relación respetuosa, clara y consistente favorece la participación, permite comprender mejor las circunstancias del caso y crea condiciones para abordar dificultades, revisar decisiones y practicar nuevas habilidades.

Sin embargo, la relación profesional no actúa de manera aislada. La investigación sobre las prácticas profesionales centrales en materia de supervisión (*Core Correctional Practices – CCP*) muestra que las intervenciones obtienen mejores resultados cuando el personal combina habilidades relacionales con técnicas específicas de estructuración y cambio de conducta. Entre estas prácticas se encuentran la clarificación del rol, el uso eficaz de la autoridad, el modelado y refuerzo prosocial, la resolución de problemas y la utilización adecuada de recursos comunitarios (Dowden & Andrews, 2004).

Del mismo modo, la valoración de riesgo y necesidades y la intervención cumplen funciones diferentes. Un instrumento de valoración de riesgo no produce por sí mismo un cambio en la conducta: organiza información y ayuda a determinar la intensidad y los objetivos del plan. La relación profesional, por su parte, facilita la intervención pero no sustituye un plan estructurado ni el empleo competente de técnicas específicas. Ambos componentes deben integrarse.

Entre las características de una relación profesional adecuada se encuentran:

- respeto y trato digno;
- claridad acerca del rol, los límites y la confidencialidad;
- firmeza equilibrada con apoyo;
- consistencia y previsibilidad;
- uso legítimo y proporcionado de la autoridad;
- modelado y refuerzo de conductas prosociales;
- participación activa del adolescente en la definición de objetivos;
- adaptación de la comunicación a su edad, capacidades, cultura y circunstancias;
- fortalecimiento de su agencia y capacidad para tomar decisiones.

Estas características no son solamente atributos personales. Constituyen habilidades profesionales que requieren formación, práctica, retroalimentación y supervisión. El metaanálisis de Dowden y Andrews (2004) documenta una asociación favorable entre el empleo de estas prácticas por parte del personal y la reducción de la reincidencia.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Investigación empírica

Metaanálisis sobre intervenciones con adolescentes infractores

El metaanálisis de Lipsey (2009) examinó 548 muestras independientes extraídas de 361 informes de investigación publicados entre 1958 y 2002. Los tres factores más claramente asociados con mejores resultados fueron: 1) una orientación terapéutica o constructiva de la intervención, 2) la intervención con adolescentes de mayor riesgo y 3) una implementación de mayor calidad.

En los análisis ajustados, las categorías amplias de intervención terapéutica —orientación y asesoramiento, desarrollo de habilidades, servicios múltiples coordinados y prácticas restaurativas— se asociaron con reducciones relativas medias de aproximadamente 10 a 13% respecto de una tasa de reincidencia del 50% en el grupo de comparación. En términos absolutos, ello equivale aproximadamente a tasas de reincidencia de 43 a 45%, no a una reducción de 10 a 13 puntos porcentuales (Lipsey, 2009). Algunas modalidades concretas presentaron disminuciones mayores pero, una vez controladas las características de los estudios, los adolescentes y las intervenciones, muchas diferencias entre los tipos de intervención terapéutica no resultaron estadísticamente concluyentes.

Las estrategias centradas principalmente en la vigilancia, la disuasión o la disciplina no mostraron resultados tan favorables. La vigilancia presentó una reducción estimada menor que la de las intervenciones terapéuticas; la disuasión mostró un efecto prácticamente nulo o levemente desfavorable, y la disciplina se asoció con resultados desfavorables (Lipsey, 2009). El estudio respalda especialmente la importancia del principio de riesgo y de la calidad de implementación, aunque no permite atribuir a una única técnica o figura profesional la producción de los resultados.

Estos datos deben interpretarse con cautela. Más del 90% de los estudios analizados procedía de Estados Unidos y las investigaciones cubrían un período histórico amplio. Su aplicación al contexto argentino requiere adaptación institucional, profesional y cultural.

De manera complementaria, el metaanálisis de Dowden y Andrews (2004) aporta evidencia preliminar favorable sobre la importancia de la forma concreta en que el personal desarrolla la intervención. Las habilidades relacionales deben combinarse con prácticas profesionales centrales en materia de supervisión, como el uso eficaz y legítimo de la autoridad, el modelado y refuerzo prosocial, la resolución de problemas y la utilización adecuada de recursos comunitarios. Por ello, una intervención basada en investigación no puede reducirse ni a una buena relación interpersonal ni a la aplicación mecánica de un instrumento. 🔍

1.3. Qué hace central la posición del supervisor

El art. 23 de la ley 27.801 dispone que el juez designe a un supervisor especializado para realizar el seguimiento, la asistencia y el control del adolescente. También establece entrevistas semanales, informes mensuales, intervención ante problemas personales, familiares, de salud mental o relacionados con adicciones y trabajo conjunto con los demás profesionales intervinientes.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Estas funciones sitúan al supervisor en una posición longitudinal dentro del sistema. Jueces, fiscales, defensores, equipos técnicos, organismos de protección, instituciones educativas y servicios de salud ejercen competencias propias y pueden mantener también un contacto frecuente con el adolescente. Lo distintivo del supervisor no es la exclusividad del vínculo, sino la responsabilidad formal y continuada de integrar información, acompañar la ejecución de las medidas, controlar su cumplimiento y coordinar respuestas durante el período de supervisión.

El contacto semanal puede permitirle advertir cambios relevantes en la situación del adolescente: dificultades de asistencia, modificaciones en el entorno familiar, interrupciones en el acceso a servicios, obstáculos para cumplir las condiciones judiciales o variaciones en factores de riesgo y protección. Esa información debe utilizarse para adaptar el plan, coordinar apoyos y responder oportunamente, no para ampliar innecesariamente el control ni invadir ámbitos de intimidad ajenos a la intervención.

La continuidad también permite construir una alianza de trabajo y ofrecer un punto profesional de referencia estable. Esto no significa asumir que el adolescente carece de otros adultos confiables ni sustituir sus vínculos familiares y comunitarios. La función del supervisor debe fortalecer los apoyos existentes y facilitar el acceso a nuevos recursos cuando resulte necesario.

La centralidad operativa tampoco implica omnipotencia ni responsabilidad exclusiva por los resultados. El supervisor no decide cuestiones reservadas al juez, no sustituye a la defensa, no realiza diagnósticos o tratamientos clínicos y no puede garantizar la disponibilidad de servicios. Su función consiste en sostener y articular un proceso en el que intervienen múltiples actores, respetando los límites de su competencia.

Principio práctico

Supervisión como intervención profesional



El control es una dimensión legítima de la función, pero no produce por sí solo cambios sostenidos. La investigación experimental indica que intensificar la vigilancia puede aumentar la detección de infracciones técnicas sin reducir necesariamente las nuevas detenciones (Petersilia & Turner, 1990).

Seguimiento, asistencia y control deben integrarse dentro de un plan coherente y proporcional.

La relación profesional y las técnicas estructuradas son componentes complementarios de la intervención (Dowden & Andrews, 2004).

El supervisor contribuye a los objetivos del sistema pero no es individualmente responsable de garantizar la reducción de la reincidencia.

1.4. Qué distingue el rol del supervisor de otros roles

Es útil precisar los límites de la función de supervisor y su relación con otras profesiones y dispositivos.

- No sustituye a los servicios sociales ni al sistema de protección. El supervisor puede tener formación en trabajo social y utilizar conocimientos de esa disciplina, pero su designación judicial no lo convierte en la autoridad responsable de otorgar prestaciones o ejecutar por sí solo todas las respuestas asistenciales. Identifica obstáculos, articula recursos y da seguimiento a las derivaciones dentro de los límites de su función.

- No es terapeuta ni profesional tratante. No realiza diagnósticos ni sustituye los tratamientos psicológicos, psiquiátricos o vinculados con consumos problemáticos. Puede identificar señales que requieren evaluación especializada, facilitar el acceso y la continuidad de la atención y coordinar con los servicios competentes, respetando la confidencialidad y la normativa aplicable.
- No es únicamente un oficial de cumplimiento. Debe verificar las condiciones impuestas y comunicar la información relevante, pero su función no termina en registrar adherencias e incumplimientos. También procura remover obstáculos, reforzar avances y apoyar el desarrollo de capacidades.
- No sustituye a los referentes familiares o comunitarios. Mantiene con el adolescente un vínculo profesional, sujeto a deberes de registro, reserva, información y rendición de cuentas. Debe reconocer y fortalecer los apoyos familiares y comunitarios, no competir con ellos.

La identidad profesional del supervisor juvenil surge de esta convergencia: ejerce una función especializada, derivada de una designación judicial, que integra seguimiento, asistencia, control y articulación. Su actuación contribuye al objetivo general del art. 50 de desarrollar intervenciones coordinadas y basadas en evidencia empírica orientadas a reducir la reincidencia, sin convertir al supervisor en el único responsable de ese resultado.

En síntesis

- El art. 23 asigna al supervisor una responsabilidad formal y continuada de seguimiento, asistencia y control.
- Su posición es operativamente central, pero no exclusiva ni jerárquicamente superior a la de los demás actores.
- La vigilancia o el aumento de contactos, sin servicios ni intervención estructurada, no reducen sistemáticamente la reincidencia (Petersilia & Turner, 1990).
- La práctica eficaz combina una relación profesional de calidad, habilidades de estructuración, atención a necesidades dinámicas y una intensidad proporcional al riesgo (Dowden & Andrews, 2004; Lipsey, 2009).
- Los resultados dependen tanto de las competencias del supervisor como de la calidad de implementación (Lipsey, 2009) y de las condiciones institucionales.
- El supervisor no sustituye a los servicios sociales, sanitarios, familiares o comunitarios, sino que trabaja de manera articulada con ellos.

Capítulo 2.

Marco normativo, responsabilidades y límites

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Identificar las obligaciones básicas que la ley 27.801 atribuye a la función de supervisión.
- Diferenciar las responsabilidades del supervisor de las que corresponden al órgano judicial, la defensa, el Ministerio Público Fiscal, los órganos de protección y los servicios especializados.
- Aplicar los principios de interés superior, participación, reserva, confidencialidad y protección de datos.
- Reconocer qué aspectos derivan directamente de la ley y cuáles requieren reglamentación, protocolos jurisdiccionales o decisiones de la autoridad de aplicación.
- Actuar de manera compatible con los derechos de las víctimas y evitar intervenciones que puedan producir revictimización.

2.1. Las obligaciones legales del supervisor

La ley 27.801 incorpora la figura del supervisor como responsable del seguimiento, asistencia y control del adolescente durante el cumplimiento de las medidas y sanciones que correspondan. El art. 23 establece el marco general de la función y encomienda a las provincias y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires la regulación de los procedimientos de designación, remoción y sanción.

Para la competencia nacional ordinaria y federal, el art. 46 contiene reglas específicas y dispone que el supervisor sea designado entre profesionales incluidos en una lista elaborada por el Ministerio de Justicia. Esta disposición no debe extrapolarse automáticamente a las jurisdicciones provinciales, que deberán establecer sus propios mecanismos de selección y organización dentro del marco de la ley.

La ley 27.801 asigna al supervisor cuatro responsabilidades operativas fundamentales:

1. Mantener entrevistas semanales con el adolescente. La frecuencia semanal constituye el estándar legal mínimo de contacto. La modalidad, duración y lugar de las entrevistas deberán adaptarse a las necesidades del caso, las condiciones de accesibilidad y las decisiones judiciales aplicables.
2. Presentar informes mensuales al órgano judicial. Los informes deben documentar el desarrollo de la intervención, el cumplimiento de las medidas, las dificultades observadas y las recomendaciones técnicas pertinentes. Deben ser claros, verificables y respetuosos de la reserva del proceso.
3. Procurar la resolución de los problemas personales, familiares, de salud mental y de consumo problemático que afectan al adolescente. Esta obligación

LE 2026-88296614-APN-SSPC-MJ

no convierte al supervisor en terapeuta, médico o prestador de servicios. Su función consiste en identificar necesidades, facilitar el acceso a los recursos pertinentes, coordinar las intervenciones y efectuar su seguimiento.

4. Trabajar en articulación con profesionales y servicios especializados. La supervisión debe desarrollarse como una intervención coordinada. El supervisor no sustituye a los equipos de salud, educación, protección social o tratamiento, sino que contribuye a integrar sus actuaciones dentro de un plan coherente.

Estas obligaciones constituyen el piso legal de la función. Su cumplimiento formal, sin embargo, no es suficiente: las entrevistas, los informes y las derivaciones deben contribuir efectivamente a los objetivos de responsabilización, inclusión social, reducción del riesgo y desarrollo del adolescente.

Distinción fundamental



La ley establece las funciones mínimas del supervisor. Los procedimientos detallados para desempeñarlas —formularios, circuitos de derivación, sistema de registro, mecanismos de evaluación y protocolos de continuidad— deben ser definidos por la reglamentación y por las normas de implementación de cada jurisdicción.

2.2. Interés superior, participación y derechos del adolescente

La actuación del supervisor debe ajustarse a la Convención sobre los Derechos del Niño (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1989), incorporada al derecho argentino por la ley 23.849 y con jerarquía constitucional desde 1994 (art. 75, inc. 22, de la Constitución Nacional), a la ley 26.061 y a las garantías reconocidas por la ley 27.801. El estándar internacional aplicable a la justicia juvenil se completa con las Reglas de Beijing, las Directrices de Riad y las Reglas de La Habana (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1985, 1990a, 1990b), que orientan la administración de la justicia de menores, la prevención de la delincuencia juvenil y la protección de los adolescentes privados de libertad. Entre las garantías ocupan un lugar central el interés superior del adolescente, el derecho a ser oído, el respeto por su dignidad, la consideración de su autonomía progresiva y la especialización de todos los actores del sistema.

El interés superior tiene una triple dimensión: es un derecho sustantivo, un principio para interpretar las normas y una regla de procedimiento. Toda decisión que afecte al adolescente debe identificar sus consecuencias, considerar sus circunstancias particulares y explicar de qué manera fueron ponderados sus derechos e intereses (Comité de los Derechos del Niño, 2013).

El interés superior no equivale a acceder automáticamente a todo lo que el adolescente solicita. Tampoco autoriza al supervisor a imponerle obligaciones adicionales, prolongar medidas o sustituir las decisiones del órgano judicial. Cuando existen diferentes alternativas de intervención, el supervisor debe formular una recomendación fundada que:

- respete la legalidad y la proporcionalidad;
- tome en cuenta la opinión del adolescente;
- considere su edad, madurez y autonomía progresiva;
- identifique los posibles efectos de cada alternativa.

II-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- utilice la opción menos restrictiva compatible con la decisión judicial;
- favorezca su integración familiar y social.

El derecho a ser oído no se satisface únicamente permitiendo que el adolescente hable. Requiere proporcionarle información comprensible, comprobar que ha entendido las decisiones que lo afectan y explicar de qué manera su opinión fue considerada.



Regla práctica

El supervisor puede recomendar, motivar, explicar y documentar. No puede crear obligaciones, modificar una medida judicial ni adoptar por sí mismo decisiones que restrinjan derechos. ✓

2.3. Reserva, confidencialidad y protección de datos

La información gestionada durante la supervisión está sometida a tres regímenes complementarios:

1. Reserva del proceso. El art. 5, inc. i) de la ley 27.801 restringe el acceso al proceso y prohíbe la publicación o difusión de nombres, sobrenombres, imágenes, domicilio, vínculos familiares u otros datos que permitan identificar al adolescente. La ley 20.056 prohíbe, en el mismo sentido, la difusión o publicidad de hechos referidos a personas menores de edad que permitan su identificación.
2. Protección de datos personales. La ley 25.326 exige que los datos sean recogidos para finalidades determinadas, pertinentes y legítimas, que se utilicen únicamente en la medida necesaria y que se protejan frente al acceso, modificación o difusión no autorizados.
3. Confidencialidad profesional e institucional. El supervisor debe preservar la información conocida en el ejercicio de su función y compartirla únicamente con personas u organismos habilitados cuando resulte necesario para el cumplimiento de una finalidad legítima.

No toda la información del expediente constituye técnicamente un dato sensible en los términos de la ley 25.326. Sin embargo, los datos sobre salud, consumo, vida sexual, identidad, victimización, relaciones familiares, antecedentes y procesos penales requieren una protección especialmente rigurosa.

En la práctica, el supervisor debe aplicar los siguientes criterios:

- recoger únicamente la información necesaria;
- explicar al adolescente para qué será utilizada;
- diferenciar los hechos comprobados de las manifestaciones de terceros y de las valoraciones profesionales;
- evitar incorporar detalles íntimos que no sean relevantes para la intervención o la decisión judicial;
- utilizar exclusivamente los sistemas institucionales autorizados;
- limitar el acceso a quienes necesiten la información para ejercer sus funciones;
- dejar constancia de las comunicaciones relevantes realizadas.

La confidencialidad no es absoluta. La confidencialidad puede ceder cuando existe una obligación legal de informar, una orden judicial o un riesgo grave que requiera protección inmediata. La ley 26.061 establece, además, deberes de

IF 2026-88296614-APN-SSPC#MJ

comunicación a la autoridad administrativa de protección para determinados agentes públicos y personas que toman conocimiento de vulneraciones de derechos.

Antes de revelar información, el supervisor debe determinar:

1. Cuál es la base legal o institucional de la comunicación;
2. Quién es el destinatario competente;
3. Qué información resulta estrictamente necesaria;
4. Si es posible informar previamente al adolescente;
5. Cómo documentará la decisión.

La comunicación al órgano judicial no autoriza la circulación posterior de la información fuera del proceso. Del mismo modo, la articulación con un servicio no justifica remitir el expediente completo cuando basta con comunicar los antecedentes necesarios para la atención.



Atención - Ante una situación de riesgo

El supervisor debe actuar de acuerdo con la gravedad y urgencia del caso, comunicar la situación a la autoridad competente y revelar solamente la información necesaria para proteger al adolescente o a terceras personas. La decisión y sus fundamentos deben quedar registrados.

2.4. Relación del supervisor con los demás actores del sistema

El órgano judicial

El supervisor actúa dentro del marco fijado por la resolución judicial. Le corresponde presentar los informes periódicos y comunicar oportunamente los acontecimientos que puedan requerir una decisión del juez o tribunal.

La elaboración y revisión del Plan Individual de Intervención debe ajustarse al procedimiento que establezca la reglamentación o el protocolo aplicable. Cuando se requiera aprobación judicial, el supervisor remitirá la propuesta correspondiente. En ningún caso puede modificar unilateralmente la medida impuesta.

El Ministerio Público Fiscal y la defensa

El Ministerio Público Fiscal y la defensa ejercen funciones procesales propias. El supervisor no depende jerárquicamente de ninguna de las partes y debe conservar independencia técnica.

Las comunicaciones deberán efectuarse por los canales previstos en las normas procesales, respetando la igualdad de las partes y evitando intercambios informales que puedan afectar la imparcialidad o la reserva del proceso.

La asesoría tutelar o el órgano equivalente

La ley 27.801 dispone la intervención del órgano tutelar correspondiente en todo proceso en el que participe una persona menor de dieciocho años como imputada o víctima. La modalidad concreta de coordinación con el supervisor dependerá del sistema institucional de cada jurisdicción.

El supervisor debe facilitar la información necesaria cuando sea requerida legítimamente, sin duplicar funciones ni trasladar al órgano tutelar responsabilidades que le corresponden personalmente.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

El equipo interdisciplinario

Los profesionales de psicología, trabajo social, educación, salud y otras disciplinas aportan conocimientos especializados. El supervisor integra estos aportes en el seguimiento del caso, pero no debe atribuirse competencias clínicas o diagnósticas que no posee.

Las reuniones de equipo deben producir decisiones claras: acciones acordadas, responsables, plazos y mecanismos de seguimiento.

Los órganos de protección de derechos

Cuando se detecten amenazas o vulneraciones de derechos, el supervisor debe activar los circuitos previstos por la ley 26.061 y por la normativa local. La intervención del sistema de protección no sustituye el seguimiento judicial ni debe utilizarse como una sanción encubierta ante el incumplimiento.

Los servicios de educación, salud y protección social

La derivación no concluye con la entrega de un contacto o un turno. El supervisor debe comprobar, dentro de sus posibilidades y competencias:

- que el servicio recibió la solicitud;
- que el adolescente pudo acceder;
- que las condiciones de atención son adecuadas;
- que se conocen los pasos siguientes;
- que los obstáculos de acceso fueron documentados y abordados.

La información que se comparta con estos servicios debe limitarse a lo necesario para la intervención acordada.

2.5. Rendición de cuentas y evaluación profesional

La función del supervisor está sometida a distintas formas de responsabilidad:

- Responsabilidad judicial, mediante los informes y comunicaciones requeridos por el órgano competente.
- Responsabilidad institucional, ante la autoridad de la que dependa o ante el organismo responsable del servicio.
- Responsabilidad administrativa, de acuerdo con el régimen de empleo, contratación, designación, evaluación y sanción aplicable.
- Responsabilidad profesional, cuando el supervisor esté sujeto a un colegio profesional o a reglas deontológicas específicas.

Los mecanismos de evaluación deben diferenciar entre aspectos directamente controlables por el supervisor y resultados que dependen de múltiples factores.

Entre los primeros pueden evaluarse:

- frecuencia y calidad de los contactos;
- oportunidad y precisión de los informes;
- calidad de la valoración y de la planificación;
- seguimiento de las derivaciones;
- respeto por los derechos y garantías;
- calidad de los registros;
- coordinación interinstitucional;
- respuesta ante situaciones críticas.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Los resultados finales —como reincidencia, inserción educativa, acceso al empleo o continuidad de un tratamiento— no deben utilizarse de forma aislada para evaluar individualmente al supervisor. Son resultados influidos por el nivel inicial de riesgo, la disponibilidad de servicios, las condiciones familiares y comunitarias y las decisiones de otros actores.

Cuando se utilicen indicadores de resultados, su análisis debe ser agregado, contextualizado y, cuando sea posible, ajustado por el nivel inicial de riesgo y necesidades.

2.6. Desarrollo reglamentario e implementación

La ley 27.801 establece el marco general, pero deja numerosos aspectos a la reglamentación nacional, a las normas procesales y a las decisiones de implementación de cada jurisdicción. El Manual no puede presentar como obligatorias disposiciones contenidas únicamente en proyectos reglamentarios o documentos todavía no aprobados.

El Anexo G identificará para cada materia:

- la disposición legal aplicable;
- la regulación aprobada, cuando exista;
- el procedimiento institucional vigente;
- las decisiones todavía pendientes;
- las recomendaciones técnicas transitorias.

2.6.1. Requisitos e incompatibilidades

El art. 23 exige que el supervisor cuente con conocimientos y formación vinculados con la educación, la pedagogía especializada en infancia y adolescencia, la psicología, las adicciones o el trabajo social.

Para la competencia nacional ordinaria y federal, el art. 46 establece requisitos específicos relativos a la inclusión en una lista del Ministerio de Justicia y a la especialización profesional. Las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires deberán definir sus propios mecanismos de selección dentro del marco general establecido por la ley.

La normativa de implementación debería regular, al menos:

- la acreditación de antecedentes y formación;
- la experiencia profesional requerida;
- la verificación de antecedentes penales y registros de violencia;
- los conflictos de intereses;
- las incompatibilidades derivadas de intervenciones previas en el mismo caso;
- el parentesco o vínculo personal con el adolescente, la víctima o sus familias;
- las consecuencias de proporcionar información falsa u omitir incompatibilidades.

Mientras estas cuestiones no estén reguladas, la autoridad responsable debe aplicar criterios transparentes y documentados, compatibles con la imparcialidad, la idoneidad profesional y la protección de los derechos de las partes.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

2.6.2. Formación especializada

El art. 38 exige formación especializada para los actores que intervienen en el régimen penal juvenil dentro del ámbito nacional ordinario y federal. Esta especialización debe abarcar derechos de la niñez y adolescencia, desarrollo evolutivo, justicia juvenil, comunicación adaptada, intervención basada en investigación y prevención de la discriminación.

La formación del supervisor debería comprender:

- una preparación inicial antes de asumir casos;
- actualización periódica;
- supervisión técnica o clínica;
- entrenamiento en los instrumentos institucionales;
- evaluación de las competencias necesarias para el ejercicio de la función.

La duración, acreditación y consecuencias administrativas de esta formación dependerán de la reglamentación aplicable. No corresponde derivar del art. 38 una cantidad determinada de horas, una obligación de inscripción registral o una causal automática de remoción que la normativa no haya establecido expresamente.

2.6.3. Continuidad, sustitución y remoción

La continuidad del vínculo profesional favorece la alianza de trabajo y la coherencia de la intervención. Sin embargo, pueden producirse licencias, traslados, conflictos de intereses, desempeño inadecuado u otras circunstancias que exijan sustituir al supervisor.

La autoridad responsable debe establecer un procedimiento que asegure:

1. La designación oportuna de un reemplazo;
2. Una transferencia documentada de la información indispensable;
3. La comunicación al adolescente en un lenguaje comprensible;
4. La preservación de la confidencialidad;
5. La continuidad de las acciones urgentes.

Las decisiones de suspensión, remoción o sanción deben contar con base normativa, autoridad competente y garantías de debido proceso. La evaluación de desempeño no puede convertirse por sí sola en una sanción informal.

2.6.4. Relación con las víctimas

La ley 27.801 reconoce a la víctima derechos de información, participación, protección y escucha en diferentes momentos del proceso. La ley 27.372 exige, además, resguardar su intimidad y evitar situaciones de revictimización.

El supervisor no es representante de la víctima, mediador ni responsable de su asistencia. Como regla, no debe mantener contacto directo o regular con ella salvo que exista una base normativa, una decisión de la autoridad competente y un procedimiento institucional que lo autorice.

Las comunicaciones con la víctima deben canalizarse preferentemente a través del órgano judicial o de los servicios especializados de asistencia. El supervisor no debe transmitir información personal del adolescente ni detalles de la intervención que no hayan sido autorizados.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

En los procedimientos inspirados por la justicia restaurativa:

- la participación debe ser voluntaria;
- ambas partes deben prestar un consentimiento libre e informado;
- la evaluación y preparación deben estar a cargo de profesionales capacitados;
- cualquiera de las partes puede retirarse;
- el supervisor no debe presionar al adolescente ni a la víctima para que participen.

Cuando corresponda solicitar la opinión de la víctima sobre una decisión prevista legalmente —por ej., la suspensión del proceso a prueba o la libertad condicional—, esa intervención deberá desarrollarse por los canales judiciales establecidos.

Límite profesional



El supervisor puede colaborar con los órganos responsables y aportar información autorizada. No debe asumir funciones de asistencia a la víctima ni establecer contactos que puedan generar presión, exposición indebida o revictimización. 

En síntesis

- La ley 27.801 establece como obligaciones básicas del supervisor las entrevistas semanales, los informes mensuales, la atención de necesidades personales y familiares y la articulación con profesionales.
- El supervisor actúa dentro de una decisión judicial y no puede crear, modificar o prolongar medidas por iniciativa propia.
- El interés superior debe aplicarse junto con la legalidad, la proporcionalidad, el derecho a ser oído y las demás garantías del adolescente.
- La reserva del proceso, la confidencialidad profesional y la protección de datos son regímenes relacionados, pero diferentes.
- La circulación de información requiere una finalidad legítima, un destinatario competente y la comunicación del mínimo necesario.
- Las funciones del supervisor deben diferenciarse de las del órgano judicial, las partes, los órganos de protección y los servicios especializados.
- Los requisitos registrales, la formación obligatoria, las incompatibilidades y los procedimientos de remoción deben atribuirse a la norma concreta que los establezca.
- El supervisor no debe mantener contacto directo con la víctima salvo autorización expresa y dentro de un procedimiento institucional que proteja sus derechos.
- Los proyectos de reglamentación y las recomendaciones técnicas no deben presentarse como obligaciones vigentes.

Capítulo 3.

Intervención basada en evidencia: el modelo Riesgo-Necesidad-Responsividad (RNR)

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Comprender los principios de riesgo, necesidad y responsividad.
- Reconocer los principales factores de riesgo y necesidad considerados por el modelo.
- Diferenciar la intensidad del servicio rehabilitador de la intensidad del control.
- Aplicar los principios de amplitud, fortalezas y discrecionalidad profesional dentro de los límites de su función.
- Comprender los aportes de los enfoques de Desistencia, Vidas buenas y Atención informada sobre experiencias traumáticas.
- Reconocer las prácticas profesionales asociadas con una supervisión eficaz.
- Comprender que la calidad de la intervención depende también de condiciones organizacionales.

3.1. Origen y fundamento del modelo RNR

La investigación sobre rehabilitación ha mostrado que las sanciones, la vigilancia y el control, cuando se aplican sin servicios orientados al cambio, no reducen de manera sistemática la reincidencia. Los resultados promedio son más favorables cuando la intervención proporciona servicios humanos apropiados, se dirige a factores relacionados con la conducta delictiva y utiliza métodos adecuados para las capacidades y circunstancias de la persona (Andrews, Zinger et al., 1990; Bonta & Andrews, 2024).

Esta conclusión no resta importancia a la legalidad, la proporcionalidad o el debido proceso. Estas son garantías jurídicas que deben respetarse con independencia de sus posibles efectos sobre la reincidencia. Tampoco elimina la dimensión de control de la supervisión. Significa que el control, por sí solo, no sustituye una intervención profesional orientada al cambio.

Para el supervisor juvenil, seguimiento, asistencia y control son dimensiones complementarias. La función incluye verificar las condiciones judiciales pero, también, identificar necesidades, desarrollar habilidades, remover obstáculos y coordinar servicios. Ninguna de estas actuaciones garantiza por sí misma un resultado individual: la intervención modifica probabilidades y opera dentro de condiciones familiares, comunitarias e institucionales que el supervisor no controla por completo.

El modelo Riesgo-Necesidad-Responsividad fue formulado inicialmente por Donald A. Andrews, James Bonta y Robert D. Hoge, investigadores vinculados a

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Carleton University, en Canadá. El artículo fundacional describió cuatro principios de clasificación para una rehabilitación eficaz: riesgo, necesidad, responsividad y discrecionalidad profesional (*professional override*) (Andrews, Bonta, & Hoge, 1990).⁽¹⁾ En su presentación contemporánea, el modelo suele organizarse alrededor de los tres primeros, dentro de un conjunto más amplio de principios clínicos y organizacionales (Bonta & Andrews, 2024).

El RNR constituye uno de los modelos más influyentes y con mayor respaldo empírico para organizar la valoración y la intervención en justicia penal. Su respaldo empírico procede de numerosos estudios y metaanálisis realizados principalmente en países anglosajones. Por ello, su utilización en el régimen penal juvenil argentino requiere adaptación normativa, cultural e institucional, además de evaluación local.

La investigación muestra una relación gradual: en promedio, las intervenciones que respetan un mayor número de principios RNR presentan resultados más favorables que las que se apartan de ellos. Esto no significa que toda intervención que cumpla formalmente los tres principios vaya a ser eficaz ni que el incumplimiento de uno produzca necesariamente un efecto adverso. La calidad de implementación, la formación del personal, el contexto y las características de la población también influyen en los resultados (Andrews, Zinger et al., 1990; Lipsey, 2009).

3.1.1. Principio de Riesgo

El principio de riesgo indica que la intensidad de los servicios rehabilitadores debe guardar proporción con la probabilidad de reincidencia. Los adolescentes con mayor nivel de riesgo pueden requerir una intervención más intensa, prolongada y estructurada. Los adolescentes de bajo riesgo deben recibir una intervención menos intrusiva, suficiente para cumplir la decisión judicial y atender las necesidades pertinentes sin perturbar innecesariamente sus vínculos prosociales.

La intensidad del servicio no debe confundirse con la intensidad de la vigilancia. Aumentar controles, restricciones o exigencias no equivale a proporcionar una intervención más adecuada. Una intervención intensa supone, según el caso, mayor frecuencia o profundidad del trabajo sobre necesidades relevantes, coordinación efectiva, práctica de habilidades y seguimiento de los servicios.

Aplicar programas intensivos a adolescentes de bajo riesgo puede consumir recursos sin generar beneficios y, en determinadas condiciones, interferir con la escolarización, el empleo, la vida familiar o las relaciones prosociales. Por ello, “más intervención” no siempre significa “mejor intervención”.

El nivel de riesgo no puede determinarse a partir de la impresión general del profesional o de la gravedad del hecho considerado aisladamente. Requiere una valoración estructurada, realizada mediante el instrumento y el procedimiento que adopte la autoridad competente. El capítulo 5 desarrolla los alcances y límites de esa valoración.

(1) En este manual, **responsividad** se utiliza como término técnico para traducir *responsivity*, uno de los principios del modelo RNR. Designa la adecuación de los métodos, el lenguaje, la intensidad y los apoyos de la intervención a las características, capacidades, motivación, contexto y formas de aprendizaje del adolescente. El Diccionario de la lengua española de la Real Academia Española registra *responsivo*, del latín tardío *responsivus*, como “perteneciente o relativo a la respuesta”; aunque no incluye una entrada independiente para *responsividad*, el término se emplea aquí con el sentido especializado que tiene en la literatura sobre RNR.

3.1.2. Principio de Necesidad

El principio de necesidad establece que los esfuerzos destinados a reducir la reincidencia deben dirigirse prioritariamente a factores dinámicos relacionados empíricamente con la conducta delictiva. Estos factores se denominan necesidades criminógenas.

Una necesidad criminógena es una característica modificable cuya presencia se asocia con una mayor probabilidad de conducta delictiva y cuyos cambios pueden relacionarse con cambios posteriores en el riesgo. Esta definición no implica que el factor sea una causa única ni que su modificación garantice un resultado determinado.

Los factores estáticos —como la historia previa de conducta antisocial— no pueden reducirse mediante intervención. Sin embargo, aportan información para estimar el nivel de riesgo y decidir la intensidad de los servicios.

Bonta y Andrews (2024) agrupan los principales factores de riesgo y necesidad en ocho dominios:

- 1. Historia de conducta antisocial.** Comprende la aparición temprana, frecuencia, diversidad y persistencia de conductas antisociales. Es principalmente estática y contribuye a estimar el riesgo, pero no constituye un objetivo directo de cambio.
- 2. Patrón antisocial de personalidad y autorregulación.** Incluye impulsividad, búsqueda de sensaciones, hostilidad, baja tolerancia a la frustración y dificultades de autocontrol. En adolescentes, esta denominación describe un dominio de riesgo y no equivale por sí misma a un diagnóstico de trastorno de personalidad.
- 3. Cogniciones favorables a la conducta delictiva.** Comprenden creencias, actitudes, racionalizaciones y expectativas que justifican o facilitan conductas antisociales. Pueden abordarse mediante técnicas cognitivas y conductuales apropiadas.
- 4. Relaciones con pares involucrados en conductas antisociales.** Incluyen la influencia y el refuerzo procedentes de redes sociales vinculadas con conductas delictivas, junto con una presencia limitada de vínculos prosociales.
- 5. Circunstancias familiares y relaciones significativas.** Comprenden conflicto, violencia, prácticas de cuidado inadecuadas, comunicación deficiente o ausencia de apoyos. La valoración debe evitar culpabilizar a la familia y reconocer también sus recursos y fortalezas.
- 6. Dificultades escolares o laborales.** Incluyen desvinculación, absentismo, bajo desempeño, conflictos, falta de satisfacción o barreras de acceso. En adolescentes, la inclusión educativa suele ocupar un lugar especialmente relevante.
- 7. Uso poco satisfactorio del tiempo libre.** Se refiere a la ausencia o debilidad de actividades prosociales, estructuradas y significativas, no a la falta de actividad formal por sí misma.
- 8. Consumo problemático de sustancias.** Comprende patrones de consumo relacionados con deterioro funcional, exposición a riesgos o conducta delictiva. Su evaluación y tratamiento corresponden a servicios de salud competentes.

En *The Psychology of Criminal Conduct*, obra de referencia en la que Bonta y Andrews desarrollan el modelo de Riesgo-Necesidad-Responsividad (RNR), las

© 2026-88296614-APN-SSPC-MJ

cinco primeras ediciones distinguían entre cuatro factores de asociación más fuerte con la conducta delictiva —los denominados *Big Four*— y otros cuatro de asociación moderada. Según los autores, la investigación posterior no confirmó de manera consistente esa demarcación; por ello, desde la sexta edición de 2017 los ocho dominios se presentan conjuntamente, criterio que se mantiene en la séptima edición de 2024 (Bonta & Andrews, 2024, p. 44), que es la que hemos utilizado como referencia para la elaboración de este manual. En cualquier caso, las diferencias promedio entre dominios no deben convertirse en una jerarquía automática aplicable a todos los adolescentes.

El supervisor debe priorizar los factores dinámicos que resulten relevantes en el caso concreto. Priorizar no significa abordar una única necesidad y desatender las demás. Un adolescente puede requerir simultáneamente intervención sobre consumo, apoyo educativo, fortalecimiento familiar y modificación de relaciones con pares. El plan debe determinar qué objetivos son más urgentes, cuáles pueden abordarse conjuntamente y qué secuencia resulta viable.

Las necesidades no criminógenas —por ejemplo, una enfermedad física, una situación habitacional crítica, una experiencia traumática o un estado de malestar emocional— también deben atenderse cuando afectan derechos, bienestar, participación o capacidad para aprovechar la intervención. Que una necesidad no prediga directamente la reincidencia no la vuelve irrelevante.

3.1.3. Principio de Responsividad

El principio de responsividad se refiere a la forma de realizar la intervención. Exige utilizar métodos respaldados por la investigación empírica y responder de manera profesional y fundada a las capacidades, circunstancias, motivación, contexto y características del adolescente. No consiste en aplicar una técnica de modo uniforme, sino en adaptar el lenguaje, la intensidad, las actividades y los apoyos para que la intervención resulte comprensible, accesible y pertinente.

Se distinguen dos componentes:

- **Responsividad general.** Favorece métodos de aprendizaje social y cognitivo-conductual que enseñan y practican habilidades concretas: modelado, resolución de problemas, práctica guiada de habilidades (“ensayo conductual” o *behavioral rehearsal*), refuerzo prosocial y reestructuración cognitiva.
- **Responsividad específica.** Adapta el lenguaje, ritmo, modalidad y contenido a la edad, motivación, capacidades cognitivas, salud mental, cultura, género, experiencias traumáticas, discapacidad, estilo de aprendizaje y demás características relevantes. Cuando el adolescente presenta una discapacidad, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad —incorporada por la ley 26.378— obliga además a proporcionar ajustes razonables y “ajustes de procedimiento y adecuados a la edad” (arts. 5.3 y 13.1).

El desarrollo adolescente ocupa aquí un lugar central. La adolescencia es un período de cambios cognitivos, emocionales y sociales, así como de importante plasticidad. Esto crea oportunidades para el aprendizaje y el cambio, pero exige evitar la aplicación automática de modelos diseñados para personas adultas (Steinberg, 2014).

La responsividad no significa renunciar a los objetivos de la intervención ante cualquier dificultad. Significa identificar los obstáculos para la participación y modificar la manera de trabajar. Si un adolescente no comprende una explica-

IF 2026-88296614-APN-SSPC-MJ

ción abstracta, el supervisor puede utilizar ejemplos, apoyos visuales, demostraciones y práctica; si muestra ambivalencia, puede emplear técnicas motivacionales y, si presenta dificultades de atención, puede utilizar sesiones más breves y estructuradas.

La adaptación no debe basarse en estereotipos. Las categorías generales orientan preguntas pero no sustituyen la valoración individual.

3.1.4. Principios adicionales del modelo

Además de los tres principios centrales, el modelo incluye orientaciones adicionales de utilidad para la supervisión. Estas son:

- **Amplitud o multimodalidad.** Los adolescentes con mayor riesgo suelen presentar varias necesidades relevantes. En esos casos, la intervención debe articular diferentes objetivos y servicios, evitando fragmentar el caso en derivaciones inconexas.
- **Fortalezas.** Las capacidades, relaciones, intereses y recursos del adolescente pueden favorecer su participación y ayudarlo a alcanzar objetivos prosociales. Las fortalezas deben incorporarse al plan como recursos para el cambio, sin utilizarlas para negar necesidades o reducir artificialmente el nivel de riesgo.
- **Discrecionalidad profesional.** La valoración estructurada orienta la decisión, pero puede existir información válida que el instrumento no capture adecuadamente. Cualquier apartamiento de sus resultados debe ser excepcional, fundado, documentado y realizado por profesionales autorizados conforme al protocolo aplicable. El supervisor no debe modificar por sí solo una clasificación obtenida mediante un instrumento para el que no esté habilitado.
- **Integridad profesional y organizacional.** La intervención debe ser aplicada por personal formado, dentro de una organización que preserve los objetivos del modelo, supervise su implementación y proporcione los recursos necesarios.

3.2. Alcances del RNR y aportes complementarios

El RNR organiza tres preguntas esenciales: 1) a quién proporcionar mayor intensidad de servicios, 2) qué necesidades priorizar y 3) cómo adaptar la intervención. No ofrece, por sí solo, una explicación completa de la experiencia subjetiva del cambio, de la construcción de una identidad prosocial ni de todos los derechos y necesidades de bienestar del adolescente.

Otros enfoques aportan perspectivas relevantes para estas dimensiones y pueden enriquecer la intervención. En este manual se presentan brevemente tres: 1) la *Desistencia*, 2) el Modelo de vidas buenas y 3) la Atención informada sobre experiencias traumáticas. Su relación con el RNR no es idéntica y, en particular, los alcances del Modelo de vidas buenas como complemento del RNR son objeto de debate entre especialistas.

3.2.1. Desistencia

La investigación sobre desistencia estudia los procesos mediante los cuales las personas reducen o abandonan la conducta delictiva. Destaca la agencia, los vínculos sociales, las oportunidades, la identidad y la posibilidad de construir una narrativa de cambio (Maruna, 2001; McNeill, 2006).

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Para el supervisor, este enfoque implica reconocer avances parciales, evitar identidades estigmatizantes, fortalecer vínculos prosociales y ayudar al adolescente a construir objetivos que puedan sostenerse más allá del cumplimiento formal de la medida.

Buena parte de la investigación inicial sobre desistencia se realizó con personas adultas. Su aplicación a adolescentes debe considerar que las trayectorias juveniles son especialmente cambiantes y que el desistimiento suele ser gradual, no lineal.

3.2.2. Modelo de vidas buenas (*Good Lives Model – GLM*)

El Modelo de vidas buenas propone organizar la rehabilitación alrededor de capacidades, objetivos y bienes humanos valorados, en lugar de formularla únicamente como reducción de déficits. Puede contribuir a que el Plan Individual de Intervención —que presentaremos más adelante— exprese metas positivas y comprensibles para el adolescente (Ward & Maruna, 2007).

La relación entre este modelo y el RNR es objeto de debate. Algunos autores lo presentan como una ampliación centrada en fortalezas; otros sostienen que sus aportes ya pueden incorporarse mediante los principios de responsividad y fortalezas del RNR (Andrews *et al.*, 2011). El manual adopta una posición práctica: las metas positivas pueden fortalecer la participación pero no sustituyen la valoración de riesgo ni la intervención sobre necesidades relevantes.

3.2.3. Atención informada sobre experiencias traumáticas (*trauma-informed care*)

La exposición a la violencia y otras experiencias potencialmente traumáticas son frecuentes entre los adolescentes que ingresan en el sistema de justicia, aunque su prevalencia y manifestaciones varían entre poblaciones y contextos (Abram *et al.*, 2004).

Una práctica informada sobre las experiencias traumáticas procura crear seguridad, explicar los procedimientos, evitar humillaciones, ofrecer opciones posibles y reducir intervenciones que puedan producir un nuevo trauma (técnicamente se habla de “retraumatización”). No supone asumir que todo adolescente está traumatizado ni pedirle que relate experiencias que no resultan necesarias para la supervisión.

El trauma no debe tratarse automáticamente como una necesidad criminógena. Puede constituir una necesidad de salud, protección o responsividad y requerir evaluación especializada. El supervisor identifica señales, adapta su actuación y facilita el acceso a servicios; no realiza tratamiento clínico del trauma salvo que cuente con la formación y función profesional correspondientes.

Estos enfoques pueden enriquecer la intervención, pero no deben ensamblarse como una suma indiscriminada de conceptos. Cada uno responde a preguntas diferentes:

- el RNR organiza la intensidad, los objetivos y los métodos;
- la Desistencia ayuda a comprender los procesos y trayectorias de cambio;
- el Modelo de vidas buenas contribuye a formular metas positivas y
- la Atención informada sobre experiencias traumáticas orienta las condiciones de seguridad, responsividad y acceso a tratamiento. La revisión sistemática de Branson *et al.* (2017) encontró un 20% de adolescentes con experiencias traumáticas centrales de un sistema de justicia juvenil informado por el trauma —entre

ellos el cribado y la valoración del trauma, la formación del personal, la seguridad del entorno, la participación del adolescente y de su familia y la colaboración entre organismos—, y un acuerdo mucho menor sobre las prácticas y políticas concretas.

3.3. Prácticas profesionales centrales en materia de supervisión (Core Correctional Practices – CCP)

El RNR se apoya en la perspectiva general de personalidad y aprendizaje social cognitivo —GPCSL, por sus siglas en inglés—. Esta perspectiva entiende la conducta como resultado de la interacción entre características de la persona, influencias sociales, cogniciones, oportunidades y consecuencias asociadas con diferentes cursos de acción (Bonta & Andrews, 2024).

De ella se desprenden dos componentes complementarios:

- **relación**, entendida como un vínculo profesional respetuoso, claro, consistente y colaborativo;
- **estructuración**, entendida como el uso intencional de métodos que favorecen el aprendizaje y el cambio prosocial.

Una relación de calidad facilita la influencia profesional pero no sustituye el trabajo estructurado. Del mismo modo, aplicar una técnica sin alianza, adaptación ni legitimidad puede generar rechazo o cumplimiento superficial.

Dowden y Andrews (2004) agruparon como prácticas profesionales centrales en materia de supervisión (CCP) diferentes conductas del personal asociadas con mejores resultados:

- 1. Relación profesional de calidad.** Expresar respeto, empatía, claridad y compromiso con el bienestar de la persona.
- 2. Uso eficaz de la autoridad.** Establecer límites y expectativas legítimas, explicar sus razones y actuar de manera firme, previsible y proporcionada.
- 3. Modelado y refuerzo prosocial.** Demostrar habilidades y conductas adecuadas, reconocer de manera específica los avances y responder a las conductas problemáticas sin humillar ni descalificar a la persona.
- 4. Resolución de problemas y enseñanza de habilidades.** Ayudar a definir un problema, generar alternativas, anticipar consecuencias, elegir una respuesta, practicarla y revisar el resultado.
- 5. Utilización de recursos comunitarios.** Facilitar el acceso efectivo a educación, salud, protección social, actividades y apoyos prosociales.

Desarrollos posteriores para la supervisión individual, como el programa STICS (ver el recuadro), añadieron una estructuración más explícita de las entrevistas y un mayor uso de técnicas cognitivas y conductuales. Estas prácticas incluyen:

- establecer una agenda comprensible para la sesión;
- focalizar el trabajo en necesidades relevantes;
- explorar pensamientos y decisiones relacionados con una situación;
- modelar y practicar respuestas alternativas;
- acordar una tarea concreta y
- revisar su aplicación en el encuentro siguiente.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Las técnicas específicas se desarrollan en los capítulos 7, 12, 13 y 14.

Investigación empírica

El programa STICS**(Strategic Training Initiative in Community Supervision)**

Bonta *et al.* (2011) asignaron aleatoriamente a 80 profesionales encargados de la supervisión comunitaria de personas adultas (*probation officers*) a una condición de formación o a un grupo de comparación sin esa formación. Debido a la pérdida de participantes y a la disponibilidad de datos, la evaluación final incluyó a 52 profesionales y 143 personas adultas bajo supervisión. El análisis de la práctica profesional se basó en 295 sesiones grabadas.

El programa STICS —sigla de Strategic Training Initiative in Community Supervision (Iniciativa Estratégica de Formación en Supervisión Comunitaria)— combinó tres días de formación sobre el modelo RNR con apoyo clínico posterior: reuniones mensuales, retroalimentación sobre sesiones grabadas, acompañamiento individual a solicitud de los participantes y una instancia de actualización. Los profesionales capacitados mostraron una mayor adherencia a los principios RNR: estructuraron mejor las sesiones, dedicaron una mayor proporción del tiempo a necesidades criminógenas y utilizaron con más frecuencia técnicas cognitivas para abordar actitudes procriminales.

En el seguimiento a lo largo de dos años, la tasa de recondena de las personas supervisadas por profesionales capacitados fue de 25,3%, frente a 40,5% entre las personas supervisadas por el grupo de comparación. Esta diferencia directa no alcanzó significación estadística convencional ($p = 100$), aunque otros análisis realizados por los autores también favorecieron al grupo experimental.

El estudio ofrece evidencia prometedora de que un programa de formación acompañado de apoyo clínico y retroalimentación puede modificar la práctica profesional de supervisión. No demuestra, por sí solo, que el mismo programa produzca resultados equivalentes con adolescentes o en el contexto argentino, ni permite atribuir los resultados a una única técnica. 🔍

3.4. La dimensión organizacional

La eficacia de la supervisión no depende únicamente de las competencias individuales. La fidelidad a un modelo de intervención requiere condiciones institucionales que permitan aplicarlo de manera sostenida (Bonta & Andrews, 2024).

Entre estas condiciones se encuentran:

- selección de personal idóneo;
- formación inicial y continua;
- supervisión técnica o profesional;
- retroalimentación basada en la observación de la práctica;
- cargas de casos razonables;
- instrumentos y protocolos claros;
- tiempo suficiente para la intervención;
- coordinación interinstitucional;
- acceso a servicios de calidad y
- conducción comprometida con la implementación.

La formación aislada rara vez basta. En STICS, la capacitación fue acompañada por reuniones periódicas, retroalimentación y actividades de refuerzo. La orga-

IE 2026-88296614-APN-SSPC#MJ

nización debe, por tanto, comprobar no solo si el personal asistió a una formación sino si las prácticas fueron comprendidas, utilizadas competentemente y sostenidas en el tiempo.

En un metaanálisis amplio sobre intervenciones dirigidas a adolescentes con conductas delictivas, Lipsey (1992) observó que los tratamientos desarrollados en establecimientos públicos, instituciones custodiales y el sistema de justicia juvenil se asociaban, en promedio, con efectos menores que los aplicados en otros contextos. Sin embargo, advirtió que esa asociación no permitía aislar plenamente el efecto del contexto de las diferencias en intensidad y duración del tratamiento. Pueden influir además la selección de participantes, la calidad de la implementación, el acceso a redes prosociales y las dificultades propias del entorno institucional.

En el régimen penal juvenil este hallazgo respalda la importancia de disponer de intervenciones comunitarias de calidad, pero no autoriza a presumir que toda medida en el medio libre será eficaz. El resultado dependerá de lo que efectivamente ocurra durante la supervisión y de los servicios y oportunidades disponibles.

En síntesis

- El RNR es uno de los modelos más influyentes y mejor respaldados para organizar la valoración y la intervención.
- El principio de riesgo ajusta la intensidad del servicio rehabilitador, no simplemente la vigilancia o el control.
- El principio de necesidad prioriza factores dinámicos relacionados con la conducta delictiva, sin volver irrelevantes otras necesidades de salud, bienestar o protección.
- El principio de responsividad exige utilizar métodos eficaces y adaptarlos al desarrollo, las capacidades y las circunstancias del adolescente.
- Los ocho dominios centrales orientan la valoración pero no constituyen una lista automática de objetivos ni una explicación completa de la conducta.
- La Desistencia, el Modelo de vidas buenas y la Atención informada sobre experiencias traumáticas aportan perspectivas útiles, aunque responden a preguntas diferentes y no tienen idéntica base empírica.
- Las prácticas eficaces combinan relación profesional, autoridad legítima, modelado prosocial, enseñanza de habilidades, técnicas estructuradas y acceso a recursos.
- La evidencia de STICS es prometedora, pero procede de supervisión de adultos y no debe trasladarse mecánicamente al régimen penal juvenil argentino.
- La calidad de la intervención depende de la formación y competencia del supervisor, pero también de la supervisión profesional, la carga de casos, los protocolos y la disponibilidad de servicios.

Parte II

El ciclo de la intervención

Capítulo 4.

Recepción, caracterización inicial y primer encuentro

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Preparar y realizar un primer encuentro respetuoso, comprensible y profesional.
- Establecer un encuadre claro sobre su función, las obligaciones judiciales, la participación del adolescente y los límites de la confidencialidad.
- Iniciar la caracterización de la situación del adolescente sin invadir las funciones de la defensa, la investigación penal o los servicios clínicos.
- Identificar señales que requieran una respuesta inmediata, urgente o prioritaria.
- Acordar los pasos siguientes, documentando solamente la información relevante.

Instrumento asociado: Ficha de caracterización inicial (Cuaderno de instrumentos operativos, Instrumento 1). Sus campos aportan información para el indicador O5 —perfil de los adolescentes ingresantes— y preparan la valoración estructurada de riesgo y necesidades desarrollada en el capítulo 5.

La ficha orienta la recopilación de información, pero no convierte el primer encuentro en un interrogatorio ni exige completar todos sus campos en una sola entrevista. El supervisor debe registrar únicamente información pertinente, obtenida por medios legítimos y necesaria para la intervención.

4.1. La función del primer encuentro

El primer encuentro establece las condiciones iniciales de la relación entre el supervisor y el adolescente. No determina por sí solo el resultado de la intervención, pero permite comunicar cómo se ejercerán la autoridad, el seguimiento y la asistencia.

La investigación sobre relaciones profesionales en contextos de intervención obligatoria muestra la importancia de combinar cuidado, respeto, claridad y uso legítimo de la autoridad. Una relación adecuada no elimina el mandato judicial: permite ejercerlo de una manera comprensible, previsible y compatible con la dignidad de la persona (Skeem *et al.*, 2007).

También existe evidencia, procedente de programas comunitarios con adolescentes, de que una alianza de trabajo positiva puede relacionarse con una mejor evolución. Sin embargo, la alianza se desarrolla durante el proceso y no depende exclusivamente de los primeros minutos de contacto (Florsheim *et al.*, 2000).

El supervisor no debe presumir que todos los adolescentes llegan con las mismas expectativas. Algunos pueden mostrar desconfianza, temor o cansancio institucional; otros pueden mostrarse indiferentes, cooperativos o interesados

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

en obtener ayuda. La primera tarea es explorar esas expectativas sin interpretarlas anticipadamente como “resistencia”.

Durante el encuentro, el adolescente debe poder comprender:

- quién es el supervisor;
- por qué fue citado;
- qué aspectos de la supervisión son obligatorios;
- qué decisiones puede adoptar el supervisor y cuáles corresponden al órgano judicial;
- qué información será registrada;
- con quién puede compartirse;
- de qué manera puede participar en la definición de los objetivos de trabajo.

La Convención sobre los Derechos del Niño y la ley 26.061 exigen que el adolescente pueda expresar su opinión y que esta sea considerada de acuerdo con su edad y madurez; la Observación General 24 desarrolla este estándar para el sistema de justicia juvenil (Comité de los Derechos del Niño, 2019). La participación no convierte en voluntaria una medida judicial, pero sí exige ofrecer información comprensible, escuchar y evitar decisiones innecesariamente unilaterales.

4.2. Preparación previa

Antes del primer encuentro, el supervisor debe:

- leer la resolución judicial y determinar con precisión las medidas, condiciones, prohibiciones y plazos aplicables;
- identificar qué información del legajo es necesaria para iniciar la supervisión;
- diferenciar los hechos acreditados, las alegaciones procesales, los informes de terceros y las valoraciones profesionales;
- verificar si existen necesidades de accesibilidad, interpretación, discapacidad o comunicación;
- identificar, sin realizar todavía contactos innecesarios, los organismos que podrían estar interviniendo;
- preparar la Ficha de Caracterización Inicial (Instrumento 1);
- disponer de los protocolos institucionales de urgencia y de los datos de los servicios correspondientes;
- prever un canal institucional de contacto;
- procurar un espacio privado, accesible y libre de interrupciones.

La información procedente del sistema de protección, salud, educación u otros organismos solo debe consultarse cuando exista autorización, base normativa y relación con la finalidad de la supervisión. El acceso a información previa no autoriza su reproducción indiscriminada en un nuevo registro.

La resolución judicial debe ser la fuente principal para explicar las obligaciones. El supervisor no debe confiar únicamente en resúmenes, comunicaciones informales o interpretaciones de terceros.

Duración orientativa

No existe una duración única apropiada para todos los adolescentes. Como orientación, puede reservarse un período de entre 45 y 75 minutos, con posibi-

IE-2026-88296614-APN-SSPC#MI-

lidad de acortarlo, introducir pausas o completar la caracterización en entrevistas posteriores.

La duración debe adaptarse a:

- la edad y capacidad de atención;
- el estado físico y emocional;
- la existencia de una crisis;
- las necesidades de interpretación o apoyo;
- la cantidad de información ya disponible;
- la disposición del adolescente para continuar.

El objetivo no es completar un formulario en una sola sesión, sino obtener la información suficiente para iniciar la supervisión de manera segura y comprensible.



Atención - Errores frecuentes en la preparación

- Llegar sin conocer la resolución judicial.
- Pedir al adolescente que repita información íntima que ya está documentada y no necesita verificarse.
- Asumir que todo lo escrito en el legajo constituye un hecho comprobado;
- Planificar una entrevista rígida que no admite pausas ni adaptación;
- Recibir al adolescente en un espacio sin privacidad;
- Consultar antecedentes de protección o salud sin base suficiente;
- Formular hipótesis sobre el adolescente antes de escuchar su perspectiva.

4.3. Estructura recomendada del primer encuentro

La siguiente secuencia es orientativa. Puede modificarse cuando existan necesidades urgentes, dificultades de comunicación o circunstancias que hagan aconsejable dividir la entrevista.

4.3.1. Apertura

El supervisor se presenta con su nombre, función y organismo de pertenencia. Explica brevemente el motivo del encuentro y pregunta al adolescente cómo prefiere ser llamado.

Puede comenzar con preguntas sencillas:

- “¿Te explicaron por qué tenías esta entrevista?”
- “¿Qué entendiste de la medida?”
- “¿Hay algo que necesites para poder conversar con comodidad?”
- “¿Preferís que tu acompañante esté presente al comienzo o querés hablar primero a solas?”

Cuando el adolescente concurre con un familiar o referente es recomendable reservar una parte de la entrevista para conversar a solas con él, salvo que exista una razón fundada para no hacerlo. La decisión debe considerar su opinión, edad, seguridad y necesidades de apoyo.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

La presencia de un familiar no elimina el derecho del adolescente a la intimidad. Tampoco implica que todo lo conversado pueda comunicarse posteriormente al acompañante.

4.3.2. Explicación del encuadre y de los derechos

El supervisor debe explicar, en lenguaje sencillo:

- qué medida o pena fue dispuesta;
- qué obligaciones concretas contiene;
- cuál es la duración establecida en la resolución;
- qué función cumple el supervisor;
- qué información debe registrar e informar;
- con qué frecuencia se realizarán las entrevistas;
- cómo podrá contactarlo por canales institucionales;
- qué puede hacer el adolescente si no comprende o discrepa con alguna actuación.

Una formulación posible es:

"Mi función es acompañar el cumplimiento de la medida, controlar las condiciones fijadas por el juzgado y ayudarte a trabajar sobre las dificultades y objetivos que sean importantes durante este período. Voy a presentar informes, pero no soy quien decide modificar la medida. Si surge algo que requiere una decisión judicial, lo informaré por el canal correspondiente".

No debe prometerse confidencialidad absoluta. Deben explicarse sus alcances concretos:

"Parte de lo que conversemos se utilizará para organizar el trabajo y elaborar los informes previstos. No voy a compartir información personal que no sea necesaria. Si aparece una situación grave para tu seguridad o la de otra persona, o una obligación legal de informar, tendré que comunicar lo indispensable a quienes puedan intervenir. Cuando sea posible, te explicaré antes qué voy a comunicar y por qué".

La referencia a una "situación delictiva nueva" no debe presentarse como excepción automática. Antes de comunicar una manifestación del adolescente, el supervisor debe identificar la obligación legal concreta, consultar el protocolo institucional y considerar el derecho de defensa.

4.3.3. Protección frente a la autoincriminación

El art. 5, inc. c) de la ley 27.801 reconoce el derecho del adolescente a guardar silencio. El supervisor no es investigador ni debe procurar confesiones, reconstruir el hecho o evaluar la credibilidad de la versión procesal.

Durante la caracterización inicial debe evitar preguntas como:

- "¿Por qué cometiste el hecho?";
- "¿Quiénes participaron?";
- "¿Qué hiciste exactamente?";
- "¿Qué otros delitos cometiste?".

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

En su lugar, puede preguntar:

- qué entiende de la medida impuesta;
- qué dificultades anticipa para cumplirla;
- cómo está viviendo el proceso;
- qué situaciones le gustaría cambiar;
- qué apoyos considera necesarios.

Si el adolescente comienza espontáneamente a relatar el hecho, el supervisor no debe interrogarlo. Puede recordarle su función, explicarle que determinados aspectos deben conversarse con la defensa y evitar incorporar al informe detalles que no sean necesarios para la supervisión.

Esto no impide trabajar posteriormente sobre toma de decisiones, consecuencias, responsabilización o prevención de nuevas conductas. Ese trabajo debe realizarse respetando la situación procesal y sin exigir una admisión de responsabilidad que jurídicamente no corresponda.

4.3.4. Verificación inicial de seguridad

Antes de desarrollar una entrevista extensa, el supervisor debe comprobar si existe una necesidad inmediata que impida continuar con normalidad.

Puede observar y preguntar, sin realizar diagnósticos:

- si el adolescente se siente seguro en el lugar donde vive;
- si tiene dónde dormir y alimentos;
- si presenta un problema de salud que necesite atención;
- si se encuentra bajo efectos de una sustancia o presenta malestar físico intenso;
- si ha pensado recientemente en hacerse daño o en no querer vivir;
- si teme que otra persona pueda hacerle daño;
- si necesita contactar de inmediato a alguien de confianza.

Preguntar de manera directa y respetuosa por pensamientos de autolesión o suicidio no equivale a efectuar una evaluación clínica; la evaluación corresponde a los servicios de salud, conforme a las recomendaciones nacionales aplicables (Ministerio de Salud de la Nación, 2023). Si aparece una respuesta afirmativa o una señal preocupante, el supervisor debe interrumpir la secuencia ordinaria y activar el protocolo correspondiente.

4.3.5. Caracterización inicial

La caracterización es una conversación estructurada y progresiva. Puede abarcar:

- **Situación personal y familiar.** Personas con quienes vive, referentes significativos, relaciones de cuidado, apoyos y conflictos relevantes.
- **Condiciones actuales.** Vivienda, alimentación, documentación, transporte, responsabilidades de cuidado y otras condiciones materiales que afecten la medida.
- **Educación.** Situación escolar, asistencia, intereses, experiencias positivas, dificultades y expectativas.
- **Trabajo y formación.** Actividades permitidas por la legislación laboral aplicable, experiencias, intereses y barreras.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- **Salud.** Acceso a atención, tratamientos vigentes, medicación, discapacidad y necesidades de apoyo. El supervisor registra lo necesario para coordinar la intervención, sin solicitar historias clínicas completas.
- **Consumo de sustancias.** Percepción del adolescente, frecuencia general, situaciones de riesgo y efectos sobre su vida. El supervisor no debe formular diagnósticos.
- **Relaciones y actividades.** Pares, personas significativas, actividades deportivas, culturales, recreativas o comunitarias.
- **Experiencia del proceso.** Comprensión de la medida, preocupaciones, obstáculos previsibles y apoyos necesarios. Este apartado no debe transformarse en una indagación sobre el hecho imputado.
- **Objetivos y fortalezas.** Intereses, capacidades, relaciones positivas, actividades que valora y cambios que le gustaría conseguir.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) diseñó el Alcohol, Smoking and Substance Involvement Screening Test (ASSIST), un instrumento de detección del consumo de alcohol, tabaco y otras sustancias, principalmente para profesionales sanitarios, y lo validó originalmente con población adulta (World Health Organization, 2010). Por ello, no debe aplicarse automáticamente a adolescentes ni por personal no capacitado. Si la autoridad adopta un instrumento de detección de consumo para adolescentes, su aplicación deberá contar con protocolo, formación, adaptación lingüística y un circuito claro de derivación.

4.3.6. Participación de familiares o referentes

La participación familiar puede aportar información y apoyo, pero debe organizarse con claridad.

Antes de conversar por separado con el familiar, el supervisor debe acordar con el adolescente:

- qué información puede compartirse;
- qué cuestiones conviene conversar conjuntamente;
- qué aspectos deben mantenerse reservados.

El familiar también debe conocer el rol del supervisor, las obligaciones judiciales y los canales de contacto. Su versión se registra como una fuente de información, no como un hecho automáticamente comprobado.

Cuando exista conflicto, violencia o una posible vulneración de derechos dentro del hogar, el supervisor debe evitar compartir información que pueda aumentar el riesgo para el adolescente.

4.3.7. Cierre y próximos pasos

Al finalizar, el supervisor debe:

- resumir los principales puntos;
- comprobar qué entendió el adolescente;
- aclarar dudas;
- identificar necesidades pendientes;
- acordar las primeras acciones;
- fijar fecha, hora y lugar del próximo encuentro;
- proporcionar un canal institucional de contacto;
- explicar qué información quedará registrada.

IF 2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Puede preguntar:

“¿Qué te llevás de esta conversación? ¿Hay algo que expliqué de manera poco clara? ¿Hay algo importante que no te haya preguntado?”

El cierre debe transmitir continuidad sin prometer resultados que el supervisor no controla.

Principio práctico

Para el primer encuentro



Hablar con el adolescente, no sobre él.

Explicar antes de preguntar.

Distinguir participación de confesión o admisión de responsabilidad.

No completar el formulario a costa de la relación o la seguridad.

Reconocer fortalezas además de problemas.

No prometer confidencialidad absoluta.

No compartir información familiar sin explicar el criterio.

No prometer recursos, decisiones judiciales o resultados que no dependen del supervisor.

Cumplir los acuerdos que sí se encuentran dentro de su competencia.

4.4. Necesidades inmediatas, urgentes y prioritarias

No todas las necesidades detectadas requieren la misma respuesta. El supervisor debe distinguir tres niveles.

Respuesta inmediata

Requieren interrumpir la entrevista ordinaria y solicitar asistencia sin demora:

- posible riesgo de autolesión o suicidio;
- amenaza concreta e inmediata contra el adolescente o terceras personas;
- intoxicación, abstinencia o emergencia médica;
- alteración grave de la conciencia, desorientación o pérdida de contacto con la realidad;
- cualquier otra situación en la que no resulte seguro que el adolescente se retire sin evaluación.

El supervisor no determina clínicamente la existencia de “riesgo cierto e inminente”. Identifica señales y solicita una evaluación al servicio competente. Cuando exista un posible riesgo inmediato, no debe dejar solo al adolescente ni limitarse a entregar un número de contacto.

Respuesta urgente

Requieren actuación prioritaria dentro del plazo que determine el protocolo o, a falta de protocolo, a la mayor brevedad posible, con registro de la gestión y seguimiento documentado:

- violencia o abuso en el hogar;
- explotación o trata;

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- situación de calle o ausencia de un lugar seguro para dormir;
- falta de alimentos, abrigo o medicación indispensable;
- malestar de salud mental importante sin riesgo inmediato identificado;
- ausencia de un adulto responsable cuando resulte necesario para su protección.

Estas situaciones deben canalizarse mediante los servicios de salud o los órganos administrativos de protección, según corresponda, en el marco de la ley 26.657 de salud mental cuando se trate de padecimientos mentales o consumos problemáticos.

Atención prioritaria dentro del plan

Deben abordarse prontamente, pero no siempre constituyen una emergencia:

- desvinculación educativa;
- dificultades de documentación o transporte;
- falta de actividades significativas;
- desempleo o ausencia de formación;
- conflictos familiares sin amenaza inmediata;
- acceso irregular a salud;
- otras barreras para el cumplimiento de la medida.

La prioridad debe definirse junto con el adolescente y revisarse durante la elaboración del Plan Individual de Intervención.

Comunicación y registro

La respuesta debe ajustarse a la naturaleza de la situación. No corresponde comunicar automáticamente cada necesidad a todos los organismos.

El supervisor debe:

1. Identificar el servicio u organismo competente;
2. Aplicar el protocolo institucional;
3. Comunicar únicamente la información necesaria;
4. Informar al órgano judicial cuando exista obligación, orden o relevancia para la medida;
5. Explicar la comunicación al adolescente cuando ello no aumente el riesgo;
6. Documentar los hechos observados, las manifestaciones relevantes y las acciones realizadas;
7. Efectuar seguimiento hasta comprobar que la intervención fue recibida.

La participación de fuerzas de seguridad debe reservarse para los supuestos legalmente correspondientes y no sustituye la actuación de salud o protección.

4.5. Registro de la caracterización inicial

El registro debe distinguir claramente:

- información manifestada por el adolescente;
- información aportada por familiares u otros

ID-2026-8829614-APN-SSPC#MJ

- documentación consultada;
- observaciones directas del supervisor;
- hipótesis que requieren verificación;
- necesidades detectadas;
- fortalezas y apoyos;
- acciones acordadas;
- comunicaciones realizadas.

No deben registrarse diagnósticos que el supervisor no esté habilitado para formular ni detalles íntimos sin relevancia para la intervención. El tratamiento de estos datos se rige por la ley 25.326.

Los campos todavía no explorados pueden consignarse como “pendientes”. Es preferible completar la caracterización progresivamente que obtener información poco fiable mediante una entrevista excesivamente extensa.

Caso ilustrativo

Un primer encuentro con detección oportuna



Tomás, de 16 años, llega acompañado por su tía. La supervisora explica su función y les propone comenzar juntos y continuar una parte de la entrevista a solas. Tomás acepta.

Durante la conversación individual menciona que dejó la escuela y que algunos días “se siente muy mal”. La supervisora no posterga el tema. Le pregunta con calma qué significa para él sentirse así y si recientemente pensó en hacerse daño o en no querer vivir.

Tomás responde que no ha tenido esos pensamientos, pero refiere tristeza, dificultades para dormir y aislamiento. La supervisora aclara que no está efectuando un diagnóstico y le propone gestionar una consulta con un servicio de salud. Tomás acepta.

Antes de volver a conversar con la tía, acuerdan qué pueden compartir. Tomás autoriza que se informe sobre la necesidad de una consulta de salud y sobre la situación escolar, pero pide que no se comenten otros aspectos personales. La supervisora respeta ese acuerdo.

Al cierre fijan la entrevista siguiente, registran el canal institucional de contacto y acuerdan tres acciones: gestionar la consulta de salud, explorar alternativas educativas y confirmar la disponibilidad de la tía como referente. La supervisora deja documentada la pregunta de seguridad realizada, la respuesta de Tomás y las acciones acordadas, sin incorporar detalles innecesarios. 

En síntesis

- El primer encuentro inicia la relación profesional, pero no determina por sí solo el resultado de la supervisión.
- El encuadre debe explicar la función de seguimiento, asistencia y control, así como los límites de la confidencialidad.
- La participación del adolescente debe respetar su derecho a guardar silencio y no puede convertirse en una exigencia de confesión.
- La caracterización puede completarse durante varios encuentros.
- La duración debe adaptarse al adolescente y no sujetarse a un mínimo rígido.
- Los datos deben ser pertinentes, necesarios y obtenidos mediante acceso legítimo.
- Los instrumentos de detección clínica no deben aplicarse sin validación, formación y protocolo.
- Las señales de posible riesgo deben explorarse en el momento y canalizarse hacia profesionales competentes.
- Debe distinguirse entre emergencias, necesidades urgentes y prioridades del plan.
- La participación de familiares requiere explicar y acordar los límites de la información compartida.
- El registro debe diferenciar fuentes, hechos, observaciones e hipótesis.

Capítulo 5.

Valoración estructurada de riesgo, necesidades y fortalezas

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Comprender la finalidad y los límites de la valoración estructurada.
- Distinguir entre riesgo, necesidades dinámicas, fortalezas y factores de responsividad.
- Reconocer las diferencias básicas entre los principales modelos e instrumentos.
- Recopilar y documentar información procedente de distintas fuentes.
- Comunicar los resultados sin estigmatizar ni generar falsas certezas.
- Utilizar la valoración para orientar el Plan Individual de Intervención (PII) y la intensidad de la intervención.
- Interpretar con cautela los resultados de las reevaluaciones.

La valoración estructurada permite organizar información relevante para determinar la intensidad de la supervisión, identificar las necesidades que deben abordarse y reconocer las fortalezas que pueden apoyar el proceso de cambio. No es un juicio moral, una etiqueta permanente ni una predicción cierta sobre la conducta futura del adolescente.

La valoración siempre debe referirse a un resultado definido —por ej., reincidencia general, conducta violenta o incumplimiento—, dentro de un período y un contexto determinados. Decir que un adolescente “es de alto riesgo” confunde una estimación técnica y contextual con una característica personal. Es preferible expresar que, conforme al instrumento utilizado y a la información disponible, presenta un determinado nivel estimado de riesgo respecto de un resultado específico.

El instrumento que eventualmente se utilice será el que adopte la autoridad competente mediante el protocolo correspondiente. Su aplicación requerirá autorización institucional, capacitación específica y garantías de calidad. El presente capítulo explica los principios que deben orientar la valoración, sin establecer por sí mismo un instrumento obligatorio para el sistema argentino.

5.1. Finalidad y límites de la valoración

La valoración cumple tres funciones relacionadas:

1. **Estimar el nivel de riesgo respecto de un resultado definido.** Permite orientar la intensidad de la intervención y evitar tanto la insuficiencia como el exceso de supervisión.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

2. **Identificar necesidades dinámicas.** Ayuda a determinar qué factores modificables deben convertirse en objetivos del Plan Individual de Intervención (PII)⁽¹⁾
3. **Reconocer fortalezas y factores de responsividad.** Permite identificar recursos personales, familiares y comunitarios, así como las condiciones que pueden facilitar o dificultar la participación del adolescente.

El juicio profesional no estructurado depende en gran medida de la experiencia individual y puede verse afectado por impresiones selectivas, estereotipos y diferencias entre evaluadores. Los métodos estructurados tienden a mejorar la consistencia, transparencia y posibilidad de revisión de las decisiones, aunque no eliminan la incertidumbre ni garantizan una predicción correcta en cada caso (Grove *et al.*, 2000; Olver *et al.*, 2009).

La capacidad predictiva de los instrumentos utilizados en justicia juvenil es, en términos generales, moderada (Koh *et al.*, 2020). Su desempeño depende de la población, el contexto, la calidad de la administración, el resultado que se pretende estimar y el período de seguimiento. Por ello, una herramienta validada en otro país no debe considerarse automáticamente válida para la población adolescente argentina.

De la valoración no estructurada a los modelos actuales

La evolución de la valoración puede resumirse en cuatro grandes enfoques:

- **Juicio profesional no estructurado:** el evaluador formula una conclusión sin un procedimiento explícito y uniforme.
- **Métodos actuariales:** combinan factores definidos mediante reglas de puntuación y puntos de corte establecidos.
- **Valoración estructurada de riesgo y necesidades:** incorpora factores estáticos y dinámicos y vincula el resultado con la planificación del caso.
- **Juicio profesional estructurado:** organiza la valoración mediante factores y criterios predefinidos, pero reserva la conclusión final al juicio razonado del profesional.

Estos enfoques no son idénticos. Cada instrumento debe utilizarse de acuerdo con su finalidad, manual y reglas de interpretación.

5.2. Riesgo, necesidades, fortalezas y responsividad

La valoración debe diferenciar cuatro componentes. Estos son:

Factores de riesgo estáticos

Son antecedentes que no pueden modificarse, como determinados aspectos de la historia delictiva. Pueden aportar información para estimar probabilidades, pero no constituyen objetivos de intervención.

Necesidades dinámicas

Son factores susceptibles de cambio y relacionados con la conducta delictiva, como determinadas actitudes, vínculos con los pares, pautas familiares, dificultades educativas o laborales, consumo problemático o uso desestructurado del tiempo. Su importancia reside en que pueden convertirse en objetivos concretos del Plan Individual de Intervención (PII).

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

(1) Ver capítulo 6.

Fortalezas y factores protectores

Son recursos personales, familiares o comunitarios que pueden apoyar la participación, la integración social y el desistimiento. Deben identificarse de manera específica y no como mera ausencia de factores de riesgo.

Factores de responsividad

Son características que influyen en la forma en que debe organizarse la intervención: edad y desarrollo, capacidades cognitivas, salud mental, idioma, cultura, discapacidad, motivación, experiencias traumáticas y condiciones materiales, entre otras.

Una valoración completa no se limita a obtener un puntaje. Debe producir una formulación comprensible que explique qué factores resultan relevantes, cómo se relacionan entre sí, qué fortalezas pueden movilizarse y qué condiciones requiere el adolescente para participar efectivamente.

5.3. Instrumentos utilizados internacionalmente

La autoridad de aplicación eventualmente determinará, en el marco de la ley 27.801, qué instrumento o combinación de instrumentos resulta apropiada para el sistema argentino. Los siguientes se presentan como referencias internacionales, no como herramientas ya adoptadas.

5.3.1. Youth Level of Service/Case Management Inventory (YLS/CMI)

El Youth Level of Service/Case Management Inventory (YLS/CMI) fue desarrollado por Robert Hoge y Donald Andrews (Hoge & Andrews, 2011). Es uno de los instrumentos de riesgo y necesidades más utilizados y estudiados en justicia juvenil. Evalúa ocho dominios correspondientes a los factores de riesgo centrales del modelo RNR (Bonta & Andrews, 2024):

- Delitos y medidas previas.
- Contexto familiar y crianza.
- Educación y empleo.
- Grupo de pares.
- Consumo de sustancias.
- Ocio y recreación.
- Personalidad y conducta.
- Actitudes, valores y creencias.

Cada dominio contiene ítems cuya presencia o ausencia se codifica, y el instrumento permite registrar, además, fortalezas y factores protectores que complementan el foco en los déficits.

El Youth Level of Service/Case Management Inventory (YLS/CMI) es un instrumento estructurado que integra la valoración del riesgo de reincidencia, las necesidades y la planificación del caso. Organiza la información en ocho dominios relacionados con la historia y las circunstancias del adolescente y permite registrar necesidades y fortalezas relevantes para la intervención (Hoge & Andrews, 2011).

Sus resultados incluyen un puntaje y categorías interpretativas establecidas en el manual correspondiente. Esas categorías dependen de la versión utilizada, sus normas y sus puntos de corte. No deben trasladarse de una jurisdicción a otra ni modificarse informalmente.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

El YLS/CMI es un instrumento protegido y sujeto a condiciones de adquisición, capacitación y uso profesional. La adopción de una versión exige comprobar que se encuentre autorizada, que la traducción sea adecuada y que existan condiciones institucionales para su administración e interpretación.

5.3.2. Structured Assessment of Violence Risk in Youth (SAVRY)

El Structured Assessment of Violence Risk in Youth (SAVRY) está específicamente orientado a la valoración del riesgo de violencia. Utiliza el modelo de juicio profesional estructurado y considera factores históricos, sociales, individuales y protectores (Borum *et al.*, 2006).

A diferencia de un instrumento actuarial, el SAVRY no produce automáticamente una conclusión mediante la suma de valores ni utiliza puntos de corte numéricos para determinar el nivel final. La conclusión surge de una integración profesional razonada de la información disponible.

El SAVRY no reemplaza una valoración general de riesgo y necesidades. Tampoco debe aplicarse automáticamente porque el hecho imputado haya incluido violencia. Su utilización requiere una finalidad definida, criterios institucionales de derivación y personal específicamente capacitado.

5.3.3. Instrumentos con finalidades diferentes

El YLS/CMI y el SAVRY responden a preguntas distintas. El primero se orienta principalmente al riesgo general, las necesidades y la gestión del caso; el segundo, al riesgo de violencia. No deben presentarse como alternativas equivalentes ni combinarse de forma automática.

También debe distinguirse entre:

- instrumentos breves de detección o clasificación inicial;
- valoraciones completas de riesgo y necesidades;
- instrumentos especializados en violencia;
- evaluaciones clínicas de salud mental.

Un instrumento de riesgo criminógeno no permite formular diagnósticos clínicos. Cuando surjan indicios de problemas de salud mental, consumo problemático, riesgo suicida u otras necesidades clínicas, corresponderá realizar la derivación al servicio profesional competente.

5.4. Condiciones para la adopción en la Argentina

Antes de convertir un instrumento en estándar institucional, la autoridad competente deberá resolver, como mínimo:

- la finalidad y población para las que se utilizará;
- la versión autorizada y sus condiciones de licencia;
- la traducción y adaptación cultural;
- la capacitación y, cuando corresponda, certificación de los evaluadores;
- la confiabilidad entre evaluadores;
- la validez predictiva y calibración en la población local;
- su funcionamiento según edad, género, cultura, discapacidad, idioma, territorio y otras características relevantes;
- las reglas de acceso, conservación y protección de los datos;

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- los mecanismos de supervisión, auditoría y revisión periódica;
- el uso permitido de los resultados en decisiones administrativas y judiciales.

La validación local no consiste únicamente en traducir el formulario. Debe comprobarse qué resultado predice, durante qué período, con qué grado de precisión y si su funcionamiento difiere entre grupos. La experiencia internacional muestra que un instrumento puede presentar un desempeño general moderado y, al mismo tiempo, producir distribuciones o necesidades de calibración diferentes en determinadas poblaciones (Olver *et al.*, 2009).

Hasta que la autoridad adopte formalmente un instrumento y establezca su protocolo, el supervisor podrá realizar la caracterización prevista en los instrumentos operativos del sistema, pero no deberá atribuir categorías actuariales ni reproducir informalmente las puntuaciones de una herramienta no autorizada.

5.5. Recopilación y codificación de la información

La valoración debe desarrollarse mediante un proceso transparente y respetuoso. Al iniciar el procedimiento, el supervisor explicará al adolescente:

- cuál es la finalidad de la valoración;
- qué tipo de información se recopilará;
- cómo podrán utilizarse sus resultados;
- quiénes podrán recibirlos;
- qué límites tiene la confidencialidad;
- de qué manera podrá aportar información, aclarar errores o expresar desacuerdo.

La entrevista no debe convertirse en una lectura mecánica de preguntas. Sin embargo, esta flexibilidad comunicativa no autoriza a apartarse del manual del instrumento. Los factores, definiciones, períodos de referencia, anclajes y reglas de codificación deben aplicarse tal como fueron establecidos.

Las técnicas de entrevista motivacional pueden favorecer una conversación respetuosa y reducir la confrontación, pero no sustituyen el procedimiento de valoración. El objetivo no es obtener confesiones ni forzar la aceptación de la interpretación profesional.

El supervisor no investigará el hecho imputado ni utilizará la valoración para procurar admisiones sobre ese hecho u otras posibles infracciones. Cuando una pregunta pueda afectar el derecho de defensa o el derecho a guardar silencio, deberá aclarar los límites de su función y evitar avanzar sobre contenidos propios de la investigación penal.

Fuentes de información

Siempre que el instrumento y la normativa lo permitan, la valoración podrá integrar:

- entrevistas con el adolescente;
- documentación judicial y administrativa autorizada;
- información aportada por la familia o referentes significativos;
- antecedentes educativos;
- información de servicios de salud o protección, dentro de las reglas aplicables;
- observaciones profesionales y registros de intervención.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

No debe presumirse que una fuente es automáticamente correcta. El supervisor documentará:

- la procedencia y fecha de la información;
- las discrepancias relevantes entre fuentes;
- los datos que no pudieron comprobarse;
- la información ausente;
- las razones de cualquier decisión interpretativa.

El acceso a datos personales debe contar con fundamento legal o autorización válida, limitarse a la información pertinente y respetar los principios de finalidad, calidad y no exceso establecidos en la ley 25.326.

5.6. Formulación e interpretación de resultados

El producto final de la valoración no debe limitarse a una categoría. Debe incluir:

1. El resultado estimado y el horizonte temporal al que se refiere;
2. El instrumento y la versión utilizados;
3. Las fuentes de información consultadas;
4. Las principales necesidades dinámicas;
5. Las fortalezas y recursos disponibles;
6. Los factores de responsividad;
7. Las limitaciones, dudas o datos ausentes;
8. Las implicaciones para el Plan Individual de Intervención (PII) y la intensidad de la intervención;
9. Cualquier apartamiento del resultado estructurado permitido por el manual, acompañado de una justificación expresa.

Las categorías de riesgo describen rangos probabilísticos observados en grupos. No indican qué hará necesariamente una persona concreta. Por tanto, **deben evitarse expresiones como:**

- “es peligroso”;
- “va a reincidir”;
- “no tiene posibilidades de cambio”;
- “es un caso perdido”;
- “su perfil demuestra que cometerá nuevos delitos”.

Una formulación adecuada sería:

La valoración indica un nivel estimado de riesgo moderado de reincidencia general durante el período de referencia. Las principales necesidades dinámicas identificadas se relacionan con la desvinculación educativa, los pares y el consumo problemático. La presencia de un referente familiar estable y el interés manifestado por retomar una actividad formativa constituyen recursos relevantes para el Plan Individual de Intervención (PII). El resultado debe interpretarse considerando las limitaciones de información señaladas.

5.7. Comunicación con el adolescente

El adolescente debe recibir una explicación comprensible de los resultados, de acuerdo con su edad y capacidad de comprensión. La comunicación incluirá:

- qué se valoró;
- qué significa la categoría obtenida;
- qué no permite concluir;
- qué factores fueron considerados;
- cómo influirá en el Plan Individual de Intervención (PII) o en la intensidad del seguimiento;
- qué fortalezas fueron identificadas;
- qué información falta;
- cómo puede señalar errores o expresar desacuerdo.

No corresponde ocultar automáticamente la categoría de riesgo. Lo importante es explicarla sin estigmatización ni determinismo. El adolescente podrá no compartir la interpretación profesional; su desacuerdo deberá registrarse cuando sea relevante, sin tratarlo como falta de colaboración.

Una forma apropiada de comunicar el resultado sería:

Esta valoración no dice lo que necesariamente vas a hacer. Nos ayuda a ordenar la información disponible y a decidir en qué áreas conviene concentrar el trabajo. Hay aspectos que aumentan las dificultades y otros que pueden ayudarte. Quiero explicarte cuáles identificamos y saber si considerás que falta algo o que algún dato no es correcto.

5.8. Uso de los resultados

Los resultados deben utilizarse principalmente para:

- ajustar la intensidad de la intervención;
- seleccionar necesidades prioritarias;
- formular objetivos del Plan Individual de Intervención (PII);
- identificar servicios y apoyos;
- adaptar la modalidad de trabajo;
- revisar la evolución del caso.

Una mayor estimación de riesgo no implica únicamente más control. Conforme al principio de riesgo, debe traducirse fundamentalmente en una mayor intensidad de servicios, coordinación y apoyo profesional. Las restricciones deben depender de la resolución judicial y de los principios de legalidad, necesidad, proporcionalidad e idoneidad.

La valoración no deberá emplearse como fundamento exclusivo para:

- disponer o prolongar una privación de la libertad;
- agravar una medida o pena;
- revocar una alternativa a la privación de la libertad;

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- imponer restricciones no previstas judicialmente;
- limitar el acceso a educación, salud u otros derechos;
- sustituir una evaluación clínica;
- presentar como probado un hecho controvertido.

Las decisiones de alto impacto requieren fundamento jurídico propio, consideración individualizada y posibilidad efectiva de contradicción.

5.9. **Reevaluación**

Las necesidades y circunstancias de los adolescentes pueden cambiar. Por ello, la valoración no debe entenderse como una descripción permanente.

La periodicidad de las reevaluaciones será la establecida por el manual del instrumento y el protocolo institucional. Podrá contemplarse una nueva valoración cuando:

- haya transcurrido el intervalo protocolario;
- se produzca un cambio significativo en las circunstancias;
- se modifique sustancialmente el Plan Individual de Intervención (PII);
- ocurra una crisis o acontecimiento relevante;
- se prepare una transición o el cierre del caso.

Para que la comparación resulte interpretable, deberá utilizarse la misma versión del instrumento y un procedimiento equivalente, documentando cambios de fuentes, evaluadores o condiciones de administración.

Una reducción del puntaje puede ser compatible con una evolución favorable, pero no demuestra por sí sola que la intervención haya causado el cambio. Las diferencias pueden responder a cambios reales, maduración, nuevas fuentes, variación contextual, error de medición o diferencias entre evaluadores. Del mismo modo, la estabilidad o el aumento del resultado no demuestran automáticamente que la intervención haya fracasado.

La reevaluación debe examinar no solo el puntaje total, sino también:

- qué necesidades dinámicas cambiaron;
- qué evidencia sustenta esos cambios;
- qué fortalezas aparecieron o se consolidaron;
- qué obstáculos persisten;
- si el Plan Individual de Intervención (PII) conserva su pertinencia;
- si debe modificarse la intensidad o modalidad de la intervención.



Atención - Usos inapropiados de la valoración

La valoración estructurada es una ayuda para la decisión profesional. No es una sentencia sobre el futuro, no reemplaza el razonamiento individualizado y no autoriza restricciones de derechos que carezcan de fundamento legal y judicial.

En síntesis

- La valoración organiza información sobre riesgo, necesidades, fortalezas y responsividad.
- Debe referirse a un resultado y un período claramente definidos.
- Los instrumentos estructurados mejoran la consistencia y transparencia, pero mantienen márgenes de error.
- La autoridad competente deberá seleccionar y validar el instrumento que se utilice en la Argentina.
- El YLS/CMI y el SAVRY tienen finalidades y métodos diferentes; ninguno de los dos debe declararse estándar antes de su adopción formal.
- La administración debe ser respetuosa, transparente y fiel al manual correspondiente.
- El adolescente debe recibir una explicación comprensible y tener la posibilidad de corregir información o expresar desacuerdo.
- Los resultados orientan el Plan Individual de Intervención (PII) y la intensidad de los servicios, pero no deben constituir el único fundamento de decisiones restrictivas.
- Un cambio de puntaje no demuestra por sí solo la eficacia o el fracaso de la intervención.

Capítulo 6.

El Plan Individual de Intervención (PII)

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Construir un Plan Individual de Intervención que integre la resolución judicial, los resultados de la valoración, las fortalezas del caso y la perspectiva del adolescente.
- Distinguir entre obligaciones judiciales, objetivos técnicos y actividades acordadas.
- Formular objetivos concretos, contrastables, alcanzables, relevantes y temporalmente definidos.
- Asignar responsabilidades al adolescente, al supervisor y a los demás actores institucionales.
- Definir indicadores de cumplimiento, acceso y progreso.
- Revisar y modificar el plan de acuerdo con la evolución del caso.

Instrumento asociado: Plan Individual de Intervención (Cuaderno de instrumentos operativos, Instrumento 2). Su tabla de objetivos, actividades e indicadores se vincula con el indicador P3 —PII elaborado o aprobado, según el protocolo aplicable— y con las mediciones de avance previstas en el sistema de monitoreo.

6.1. El PII como herramienta central de la intervención

El Plan Individual de Intervención (PII) es el documento operativo que organiza el trabajo del supervisor con el adolescente. Traduce las obligaciones establecidas judicialmente, los resultados de la valoración, las necesidades dinámicas, las fortalezas y la perspectiva del adolescente en un conjunto priorizado de objetivos, actividades, responsabilidades, plazos e indicadores. Traducir los resultados de la valoración en decisiones de planificación es, precisamente, la finalidad de utilizar un instrumento estructurado (Vincent *et al.*, 2012).

El PII vincula las distintas fases de la intervención. Orienta las entrevistas semanales, permite planificar las derivaciones, facilita la coordinación con otros actores, proporciona una base para los informes periódicos y permite revisar el progreso del caso.

Un PII operativo no es un listado genérico de actividades ni una reproducción del informe inicial. Debe permitir responder preguntas concretas:

- ¿Qué debe cumplir el adolescente por disposición judicial?
- ¿Qué cambios o resultados se procura alcanzar?
- ¿Qué acciones se realizarán?
- ¿Quién es responsable de cada acción?

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- ¿Qué servicios o apoyos se necesitan?
- ¿Cómo se comprobará el avance?
- ¿Qué obstáculos han aparecido?
- ¿Cuándo se revisará el plan?

La ley 27.801 no regula expresamente la denominación, estructura o procedimiento de aprobación del PII. Estos aspectos deberán establecerse mediante la reglamentación, los protocolos jurisdiccionales o las instrucciones de la autoridad competente. El Manual propone el PII como herramienta técnica necesaria para cumplir de manera ordenada las funciones de seguimiento, asistencia, control y coordinación atribuidas al supervisor por el art. 23 de la ley 27.801.

6.2. Tres planos que deben mantenerse diferenciados

El PII debe distinguir claramente tres tipos de contenido.

6.2.1. Obligaciones judiciales

Son las medidas, penas, prohibiciones o condiciones establecidas expresamente por el juzgado. Deben transcribirse con precisión, sin ampliarlas ni reinterpretarlas.

El supervisor explicará al adolescente:

- qué conducta se espera;
- durante qué período;
- cómo se verificará;
- qué debe hacer si encuentra una dificultad;
- qué consecuencias jurídicas puede tener un incumplimiento;
- qué aspectos pueden modificarse únicamente por decisión judicial.

6.2.2. Objetivos técnicos de intervención

Son los resultados que el supervisor, el adolescente y, cuando corresponda, otros profesionales consideran prioritarios para reducir necesidades, fortalecer recursos y favorecer la integración social.

Por ejemplo:

- restablecer una trayectoria educativa;
- desarrollar una estrategia para afrontar situaciones de presión grupal;
- mejorar la comunicación con un referente familiar;
- acceder a una evaluación de salud;
- adquirir habilidades para resolver problemas;
- establecer una rutina semanal más estructurada.

Estos objetivos orientan la intervención, pero no se convierten automáticamente en nuevas obligaciones judiciales.

6.2.3. Actividades y compromisos de trabajo

Son las acciones concretas mediante las cuales se procura avanzar hacia los objetivos. Pueden corresponder al adolescente, al supervisor, a la familia, a un servicio o a otra institución.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

No completar una actividad o no alcanzar un objetivo técnico no constituye, por sí solo, incumplimiento judicial. El supervisor deberá determinar qué ocurrió, identificar las barreras y distinguir entre:

- una decisión atribuible al adolescente;
- una dificultad de comprensión o de organización;
- una crisis personal o familiar;
- un problema de salud;
- una actividad inadecuadamente diseñada;
- una demora o falla institucional;
- la inexistencia de una oferta accesible.

Esta distinción debe mantenerse también en los informes dirigidos al juzgado.

Principio práctico



El PII no amplía la resolución judicial

Las actividades de apoyo y los objetivos de cambio no deben transformarse informalmente en condiciones adicionales de la medida. Toda restricción de derechos o agravamiento de las consecuencias requiere fundamento legal y decisión de la autoridad competente.

6.3. Construcción colaborativa

El PII debe construirse con participación significativa del adolescente. Esto no significa que todas sus partes sean negociables. Las obligaciones judiciales vienen determinadas por la resolución correspondiente. En cambio, suele existir un margen considerable para acordar:

- el orden de las prioridades;
- las metas personales asociadas a los objetivos;
- las actividades mediante las cuales se trabajará;
- los horarios y lugares;
- los servicios disponibles que resulten más adecuados;
- las personas que pueden prestar apoyo;
- los indicadores que permitirán reconocer avances.

La participación mejora la comprensión del plan, permite identificar obstáculos que el supervisor podría no advertir y favorece que los objetivos tengan sentido para el adolescente. Las recomendaciones contemporáneas sobre supervisión juvenil promueven que el plan sea desarrollado junto con el adolescente y, cuando resulte apropiado, con sus cuidadores o adultos significativos (Harvell et al., 2018).

La intervención de familiares o referentes deberá considerar:

- la opinión del adolescente;
- la seguridad y calidad del vínculo;
- los límites de confidencialidad;
- la capacidad del referente para prestar apoyo;
- las reglas establecidas por la autoridad judicial;
- el interés superior y la autonomía progresiva del adolescente.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

El PII puede elaborarse de manera progresiva. En los primeros encuentros se preparará una versión inicial que atienda las obligaciones judiciales y las necesidades urgentes. Posteriormente podrá completarse con información adicional, consultas profesionales y verificación de los servicios disponibles.

El adolescente debe recibir una copia o versión comprensible del plan. Si no está de acuerdo con alguna valoración u objetivo, su posición podrá registrarse sin interpretar automáticamente el desacuerdo como falta de colaboración.

6.4. Estructura del PII

Un PII operativo contiene, como mínimo, los siguientes componentes.

6.4.1. Identificación y período de vigencia

Debe consignar:

- identificación del caso;
- fecha de elaboración;
- período al que corresponde;
- resolución judicial de referencia;
- supervisor responsable;
- fecha prevista de revisión.

6.4.2. Obligaciones establecidas judicialmente

Las obligaciones se registran de manera diferenciada, utilizando en lo posible la formulación exacta de la resolución. No deben confundirse con las recomendaciones del equipo, los objetivos de intervención o los requisitos administrativos de los servicios.

6.4.3. Síntesis inicial o formulación integrada

Es un resumen breve y funcional de la información necesaria para comprender el plan. Puede incluir:

- situación actual del adolescente;
- necesidades dinámicas prioritarias;
- fortalezas y recursos;
- factores de responsividad;
- obligaciones judiciales;
- necesidades urgentes;
- apoyos familiares y comunitarios;
- barreras institucionales previsibles.

La síntesis no debe reproducir información innecesaria ni incluir diagnósticos clínicos formulados por personas no habilitadas. Su función es justificar los objetivos seleccionados.

6.4.4. Objetivos prioritarios

Los objetivos deben concentrarse en un número manejable de prioridades. Como orientación práctica, pueden seleccionarse entre tres y cinco áreas focales y trabajar simultáneamente sobre dos o tres, según la duración de la medida, el nivel de riesgo, las necesidades y la capacidad de respuesta de los servicios.

IF 2026-88296614-APN-SSPC#MI

Esta pauta debe utilizarse con flexibilidad, no como una regla universal (Annie E. Casey Foundation, 2022).

Cada objetivo debe vincularse con:

- una necesidad dinámica;
- una fortaleza que pueda movilizarse;
- una obligación judicial, cuando corresponda;
- una meta significativa para el adolescente.

Los criterios SMART pueden utilizarse como ayuda para formular objetivos concretos. La sigla, procedente del inglés, alude en una adaptación ampliamente utilizada a objetivos –specific, measurable, achievable, relevant y time-bound: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporalmente definidos– (Doran, 1981; Rubin, 2002).

En el contexto del PII, el objetivo debería ser:

- **específico:** expresa con claridad qué se procura alcanzar;
- **medible o contrastable:** permite observar avances mediante información concreta;
- **alcanzable:** considera las capacidades, circunstancias y recursos disponibles;
- **relevante:** responde a una necesidad prioritaria o a una meta significativa;
- **temporalmente definido:** establece un plazo o momento de revisión.

En un plan individualizado, estos criterios resultan más útiles cuando el objetivo identifica, además, la actividad o resultado esperado, los apoyos necesarios, los elementos que permitirán contrastar el avance y el momento de revisión. Esta estructura ayuda a traducir metas generales en acuerdos concretos, contrastables y revisables (Bovend'Eerd et al., 2009).

La formulación original de Doran (1981) utilizaba los términos *assignable* y *realistic*. Este Manual emplea una adaptación posterior orientada a objetivos alcanzables y relevantes para el adolescente (Rubin, 2002).

Principio práctico

Formular objetivos contrastables



“Mejorar en la escuela” es demasiado amplio.

Una formulación más operativa sería:

“Durante las próximas ocho semanas, sostener la inscripción y aumentar progresivamente la asistencia a la escuela, con revisión quincenal de las barreras encontradas”.

El indicador no debe limitarse al resultado final. Puede registrar también pasos intermedios: regularización de la documentación requerida para inscribirse o reincorporarse, confirmación de una vacante escolar, inicio efectivo de clases y evolución de la asistencia.

6.4.5. Actividades, responsabilidades y apoyos

Para cada objetivo deben especificarse:

- acciones del adolescente;
- acciones del supervisor;
- intervenciones de la familia o referentes;

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- responsabilidades de los servicios;
- apoyos materiales necesarios;
- plazos;
- elementos que permitan contrastar el avance.

El plan no debe asignar toda la responsabilidad al adolescente. Si una actividad depende de que el supervisor obtenga un turno, que la autoridad educativa asigne una vacante o que un servicio acepte la derivación, esa responsabilidad institucional debe quedar registrada.

6.4.6. Indicadores

Los indicadores deben permitir distinguir entre:

- **cumplimiento judicial:** realización de una conducta expresamente ordenada;
- **ejecución de actividades:** acciones realizadas por cada responsable;
- **acceso:** ingreso efectivo a un servicio o programa;
- **participación:** continuidad y calidad de la participación;
- **progreso:** cambio observado respecto del objetivo;
- **resultado:** situación alcanzada al finalizar el período.

La asistencia es un indicador posible pero no siempre suficiente. La mera concurrencia a un servicio no demuestra que la necesidad haya sido abordada ni que se haya producido un cambio relevante.

6.4.7. Cronograma y revisiones

El PII debe incluir fechas o períodos concretos y un momento próximo de primera revisión. Las revisiones posteriores se ajustarán a:

- la duración de la medida;
- el protocolo institucional;
- la intensidad de la intervención;
- cambios significativos en el caso;
- nuevas decisiones judiciales;
- modificaciones en la disponibilidad de servicios.

En cada revisión, el supervisor y el adolescente analizarán:

- qué acciones se realizaron;
- qué avances se observaron;
- qué dificultades aparecieron;
- qué responsabilidades institucionales están pendientes;
- qué objetivos mantienen su relevancia;
- qué debe modificarse.

Las revisiones no consisten únicamente en calificar el desempeño del adolescente. También deben examinar la calidad y oportunidad de la respuesta institucional.

6.4.8. Barreras previsibles y plan de contingencia

El PII debe anticipar las dificultades más probables y definir respuestas iniciales. Puede contemplar:

- dificultades de transporte;
- incompatibilidad de horarios;

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- falta de documentación;
- ausencia de vacantes;
- crisis familiares;
- problemas de salud;
- interrupción de la escolaridad;
- desvinculación de un servicio;
- inasistencia a entrevistas;
- cambios de domicilio;
- contacto con situaciones o grupos asociados a mayor riesgo.

El plan de contingencia no predetermina sanciones ni sustituye la evaluación individual del incumplimiento. Su función es establecer contactos, apoyos y alternativas para responder de manera oportuna, proporcional y previsible.

Cuando exista riesgo para la vida, integridad o salud, deberá aplicarse además el protocolo de crisis correspondiente. El plan de contingencia del PII no sustituye un plan clínico o de seguridad.

6.5. Articulación con servicios y recursos territoriales

Las actividades del PII deben basarse en recursos realmente disponibles y adecuados para la edad, necesidades, ubicación, identidad y circunstancias del adolescente.

Cuando la autoridad mantenga un catálogo o mapa de servicios, el supervisor deberá utilizarlo y comprobar:

- criterios de admisión;
- edad de ingreso;
- ubicación y accesibilidad;
- horarios;
- existencia de vacantes;
- documentación requerida;
- costos directos o indirectos;
- duración estimada;
- responsable institucional;
- procedimiento de seguimiento.

La inclusión de un servicio en un catálogo no garantiza su accesibilidad efectiva. Antes de incorporarlo como actividad, el supervisor verificará que la derivación sea viable.

Cuando no exista una oferta adecuada, deberá:

1. Registrar la necesidad;
2. Documentar las gestiones realizadas;
3. Informar la barrera institucional;
4. Buscar una alternativa razonable;
5. Evitar atribuir al adolescente el incumplimiento de una actividad inaccesible.

La correspondencia entre necesidades y servicios es un componente clave de una intervención basada en riesgo, necesidades y responsividad (Bonta &

Andrews, 2024). La evidencia disponible indica que abordar las necesidades específicas identificadas puede mejorar los resultados respecto de intervenciones no ajustadas al caso (Vieira *et al.*, 2009).

6.6. Relación con la autoridad judicial

La resolución judicial y el PII cumplen funciones diferentes. La primera establece las medidas, penas, condiciones o prohibiciones obligatorias. El PII organiza técnicamente su implementación y las acciones de asistencia, seguimiento y coordinación.

El procedimiento para remitir, aprobar o registrar el PII será el que establezca la normativa o protocolo aplicable. A falta de una regla expresa, no debe afirmarse que todo PII requiere aprobación judicial ni que la totalidad de su contenido adquiere carácter vinculante.

Las modificaciones deben tramitarse de acuerdo con su naturaleza:

- **Modificación de una obligación judicial:** *requiere decisión de la autoridad judicial competente.*
- **Cambio sustantivo de estrategia técnica:** *debe documentarse y comunicarse cuando el protocolo lo exija.*
- **Ajuste operativo:** *puede registrarse en el PII y en el legajo, siempre que no altere una obligación judicial.*
- **Cambio causado por una barrera institucional:** *debe dejar constancia de la gestión realizada y de la alternativa adoptada.*

El supervisor no modificará por sí mismo una obligación judicial. Tampoco presentará como incumplimiento el fracaso de una actividad técnica o de un servicio cuando la obligación judicial correspondiente haya sido cumplida.

Caso ilustrativo

Un PII operativo



Micaela tiene 15 años y se encuentra sometida a una medida judicial en medio abierto. La resolución dispone que mantenga entrevistas semanales con el supervisor y continúe su escolarización. La valoración autorizada identificó necesidades relacionadas con la desvinculación educativa, la vinculación con un grupo de pares asociado a situaciones de riesgo y el consumo de alcohol durante algunos fines de semana.

Entre sus fortalezas se identificaron el vínculo estable con su abuela, su interés en retomar los estudios, una buena relación previa con una docente y su interés por las actividades deportivas.

La primera versión del PII diferenció las obligaciones judiciales de tres objetivos técnicos:

Objetivo 1. Restablecer la trayectoria educativa

Adolescente: *participar en la elección de una alternativa escolar y concurrir a las entrevistas necesarias para la inscripción.*

Supervisor: *contactar al área educativa y verificar una vacante adecuada a su edad y trayectoria.*

Abuela: *colaborar con la documentación y los traslados iniciales.*

Indicadores: *documentación reunida; vacante asignada; inicio de clases; evolución de la asistencia; barreras registradas.*

Contingencia: *si no existe una vacante inmediata, gestionar una alternativa transitoria sin imputar la demora a Micaela.*

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Objetivo 2. Evaluar y abordar el consumo de alcohol

Adolescente: participar en una primera consulta con el servicio de salud y conversar con el supervisor sobre las situaciones en las que consume.

Supervisor: gestionar una evaluación con un servicio habilitado y trabajar estrategias básicas de reducción de riesgos.

Servicio de salud: determinar si existe consumo problemático y, en su caso, recomendar la intervención pertinente.

Indicadores: turno obtenido; consulta realizada; recomendación profesional; estrategias acordadas.

Contingencia: si el servicio no dispone de turnos, gestionar otra alternativa y dejar constancia de la demora.

Objetivo 3. Ampliar actividades y vínculos prosociales

Adolescente: explorar dos actividades de su interés y seleccionar una opción viable.

Supervisor: verificar disponibilidad, horarios, seguridad y accesibilidad.

Indicadores: alternativas exploradas; actividad seleccionada; inicio y continuidad; valoración de Micaela sobre la experiencia.

Contingencia: revisar la actividad si resulta incompatible con la escuela, el transporte o sus intereses.

El plan estableció una primera revisión a las cuatro semanas. Se dejó expresamente asentado que la falta de vacante educativa o de turno sanitario constituiría una barrera institucional y no un incumplimiento de Micaela. 

En síntesis

- El PII organiza técnicamente la intervención y conecta la valoración con las actividades cotidianas del supervisor.
- Debe distinguir obligaciones judiciales, objetivos técnicos y actividades acordadas.
- Se construye con participación significativa del adolescente y, cuando resulte apropiado, de familiares o referentes.
- Sus objetivos deben ser prioritarios, comprensibles, contrastables y alcanzables.
- Debe asignar responsabilidades al adolescente, al supervisor y a las instituciones.
- Los indicadores deben diferenciar cumplimiento judicial, acceso, participación y progreso.
- Las fallas o demoras institucionales no deben imputarse al adolescente.
- El procedimiento de aprobación, registro y modificación dependerá de la normativa y los protocolos aplicables.
- El PII es dinámico y debe revisarse cuando cambien las necesidades, circunstancias o condiciones de implementación.

Capítulo 7.

La entrevista semanal: estructura, contenido y técnicas

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Conducir entrevistas semanales estructuradas que integren seguimiento, asistencia, trabajo técnico y construcción de alianza.
- Diferenciar la verificación de obligaciones judiciales del trabajo sobre los objetivos del PII.
- Organizar el tiempo de la entrevista mediante una estructura flexible.
- Utilizar habilidades relacionales y técnicas de intervención dentro de los límites de su función.
- Acordar acciones concretas y distribuir responsabilidades entre el adolescente, el supervisor y otros actores.
- Evitar formas de interacción centradas exclusivamente en el interrogatorio, la moralización o el control burocrático.
- Registrar la entrevista de manera objetiva, pertinente y respetuosa de la privacidad.

Instrumento asociado: Registro de entrevistas semanales (Cuaderno de instrumentos operativos, Instrumento 3). Este instrumento documenta la realización de las entrevistas, los temas trabajados, los acuerdos y las acciones pendientes, y alimenta el indicador P4.

7.1. Finalidad de la entrevista semanal

El art. 23 de la ley 27.801 establece que el supervisor deberá mantener entrevistas semanales con el adolescente y seguir, asistir, supervisar y controlar su evolución durante el proceso y la detención.

La frecuencia semanal constituye, por tanto, una obligación legal. Desde el punto de vista técnico, ofrece una oportunidad regular para:

- conocer la situación actual del adolescente;
- detectar cambios o dificultades;
- revisar las obligaciones judiciales;
- trabajar sobre los objetivos prioritarios del PII;
- practicar habilidades;
- coordinar acciones con servicios y referentes;
- reconocer avances;
- ajustar la intervención cuando sea necesario.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

La frecuencia, por sí sola, no garantiza una supervisión eficaz. Los metaanálisis sobre programas de supervisión intensiva y de seguimiento posterior con jóvenes no han encontrado reducciones consistentes de la reincidencia atribuibles al aumento de la intensidad del control (Bouchard & Wong, 2018). Una mayor frecuencia puede ampliar las oportunidades de asistencia e intervención pero, si se concentra exclusivamente en la vigilancia, también puede aumentar la detección de incumplimientos sin producir cambios positivos.

La calidad de la supervisión depende en buena medida del contenido de los encuentros, de las habilidades del supervisor, de la correspondencia entre las necesidades y los servicios y de la existencia de una relación profesional clara y respetuosa (Bonta & Andrews, 2024; Dowden & Andrews, 2004; Labrecque et al., 2023).

Principio práctico

Frecuencia no equivale a intensidad eficaz



La entrevista semanal constituye el mínimo establecido por la ley. En los casos que requieran mayor intensidad, la respuesta no debe reducirse a multiplicar controles. Puede ser necesario aumentar los apoyos, la coordinación, el trabajo sobre necesidades prioritarias y el acceso a intervenciones especializadas.

7.2. Encuadre, autoridad y confidencialidad

La entrevista se desarrolla dentro de una relación profesional de doble función. El supervisor presta asistencia y procura construir una alianza de trabajo, pero también realiza seguimiento, verifica obligaciones y comunica información al sistema judicial.

Esta doble función debe explicarse de manera transparente. Al inicio de la intervención y cuando sea necesario recordarlo, el supervisor informará al adolescente:

- cuál es su función;
- qué información debe registrar;
- qué contenidos pueden incorporarse a los informes;
- quiénes pueden acceder a la información;
- cuáles son los límites de confidencialidad;
- qué ocurre cuando existe un riesgo grave para el adolescente o para terceros;
- qué aspectos no forman parte de la función del supervisor.

La entrevista no debe utilizarse para investigar el hecho imputado ni para procurar admisiones sobre ese hecho u otras posibles infracciones. El adolescente conserva su derecho a guardar silencio y a contar con defensa. Cuando el contenido de una pregunta pueda incidir sobre esos derechos, el supervisor deberá aclarar los límites de su intervención y evitar avanzar sobre materias propias de la investigación penal.

El supervisor tampoco debe presentar la entrevista como terapia. Puede utilizar habilidades relacionales y técnicas básicas para promover reflexión, resolver problemas y practicar conductas, pero las evaluaciones o intervenciones clínicas corresponden a profesionales habilitados.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

7.3. Duración y condiciones

No existe una duración universalmente óptima para todas las entrevistas. Como pauta operativa puede reservarse un espacio aproximado de 40 a 60 minutos, ajustable según:

- la edad y el nivel de desarrollo;
- la capacidad de atención;
- las necesidades de comunicación;
- la presencia de discapacidad o neurodivergencia;
- el estado emocional;
- el objetivo del encuentro;
- la fase de la intervención;
- la existencia de una crisis;
- las condiciones del lugar;
- la disponibilidad razonable de tiempo.

Una entrevista breve puede resultar suficiente para un seguimiento acotado, mientras que un encuentro de mayor duración puede ser necesario para trabajar una dificultad compleja. La duración no debe convertirse en un indicador automático de calidad.

La entrevista debería realizarse en un espacio:

- privado, dentro de los límites de seguridad aplicables;
- accesible;
- libre de interrupciones evitables;
- adecuado para una conversación respetuosa;
- provisto de los materiales necesarios;
- compatible con las necesidades culturales, lingüísticas y de comunicación del adolescente.

El supervisor debe respetar el horario acordado. Si se produce una demora o modificación deberá explicarla y, cuando sea posible, avisar con antelación. La puntualidad y el cumplimiento de los propios compromisos forman parte del modelado prosocial.

Cuando la entrevista se realice en un lugar de detención deberán preservarse, en la medida compatible con las reglas de seguridad, condiciones que permitan una conversación individual y que no expongan innecesariamente su contenido ante otras personas.

7.4. Preparación de la entrevista

Antes del encuentro, el supervisor realizará una preparación breve:

1. Revisará el registro de la entrevista anterior;
2. Identificará las obligaciones judiciales que requieren seguimiento;
3. Comprobará las acciones pendientes propias y de otros actores;
4. Seleccionará uno o dos posibles focos vinculados con el PII;

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

5. Verificará si existen novedades judiciales o institucionales relevantes;
6. Preparará los materiales o ejercicios que puedan utilizarse;
7. Reservará espacio para que el adolescente proponga temas.

Preparar una agenda no significa imponerla de forma rígida. Su finalidad es evitar que la entrevista se reduzca a una conversación improvisada o a una verificación burocrática.

7.5. Estructura recomendada de la entrevista

La siguiente secuencia toma como referencia los modelos de supervisión estructurada y de prácticas profesionales centrales en materia de supervisión (CCP), incluidos STICS y desarrollos posteriores. Se adapta aquí como una guía operativa para la supervisión juvenil, no como un protocolo clínico ni como una distribución obligatoria de minutos (Bonta *et al.*, 2011; Harvell *et al.*, 2018).

7.5.1. Bienvenida, encuadre y situación actual

El supervisor comienza con una recepción respetuosa y comprueba cómo se encuentra el adolescente. Puede preguntar por acontecimientos importantes de la semana, su estado emocional y cualquier situación que requiera atención inmediata.

También propone una agenda breve:

“Había pensado que hoy revisáramos cómo fue la gestión de la escuela y después trabajáramos la situación que mencionaste con tu grupo de amigos. ¿Hay algo importante que necesitemos tratar primero?”.

Esta fase permite:

- detectar situaciones urgentes;
- conocer la perspectiva del adolescente;
- acordar el orden de los temas;
- observar cambios relevantes;
- reforzar la continuidad entre encuentros.

La conversación inicial no es meramente social, pero tampoco debe convertirse en una evaluación encubierta. Los intercambios sobre actividades, intereses o hechos cotidianos pueden contribuir a la alianza cuando son genuinos y proporcionados.

Si se detecta riesgo para la vida, la integridad o la salud, se priorizará la activación del protocolo correspondiente.

7.5.2. Revisión de obligaciones y acciones acordadas

El supervisor revisa por separado:

- las obligaciones judiciales que correspondan;
- las acciones acordadas con el adolescente;
- las gestiones que debía realizar el propio supervisor;
- las responsabilidades asumidas por servicios o referentes.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

La revisión no debe limitarse a preguntar si el adolescente “cumplió” o “no cumplió”. Cuando una acción no se realizó, se analiza:

- qué ocurrió;
- qué parte sí pudo realizarse;
- qué obstáculos aparecieron;
- quién tenía responsabilidad sobre esos obstáculos;
- si la actividad estaba bien diseñada;
- qué apoyo adicional se necesita;
- si corresponde modificar el plan.

Una formulación útil sería:

“Habíamos acordado que ibas a acercarte a la escuela y que yo confirmaría antes si había vacante. Yo no recibí todavía la respuesta del área educativa. Contame qué pudiste hacer vos y veamos qué nos toca resolver ahora”.

Este enfoque mantiene la responsabilidad sin convertir toda dificultad en falta de voluntad.

7.5.3. Trabajo sobre el foco principal

Cada entrevista debería dedicar un período significativo a uno de los objetivos prioritarios del PII o a una situación emergente relevante. Intentar trabajar todos los objetivos en cada encuentro suele producir dispersión.

El foco puede seleccionarse previamente y confirmarse con el adolescente. Según el objetivo y la capacitación del supervisor, el trabajo puede incluir:

- exploración mediante preguntas abiertas;
- escucha reflexiva;
- análisis de una situación concreta;
- resolución de problemas;
- balance de opciones;
- ensayo conductual o dramatización;
- práctica de una habilidad;
- análisis de pensamientos y consecuencias;
- preparación de una conversación difícil;
- planificación de una acción;
- revisión de estrategias que funcionaron anteriormente.

Las técnicas motivacionales y cognitivo-conductuales se desarrollan en los capítulos 12 y 13. La alianza, el modelado prosocial y el uso legítimo de la autoridad se profundizan en el capítulo 14.

El supervisor aplicará únicamente técnicas para las que haya recibido capacitación. No improvisará tratamientos clínicos ni utilizará ejercicios que puedan provocar una exposición emocional para la que no exista capacidad de respuesta.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

7.5.4. Plan de acción y responsabilidades

Antes de cerrar, el supervisor y el adolescente traducen el trabajo de la entrevista en un número reducido de acciones concretas.

Los acuerdos pueden incluir:

- una acción del adolescente;
- una gestión del supervisor;
- una intervención de un servicio;
- una forma de apoyo de un referente;
- la práctica de una habilidad;
- una observación o registro sencillo;
- una decisión que deberá revisarse en el encuentro siguiente.

Cada acción debe responder a cuatro preguntas:

1. ¿Qué se hará?
2. ¿Quién lo hará?
3. ¿Cuándo?
4. ¿Cómo se sabrá si se realizó o qué dificultad apareció?

No toda tarea debe formularse como obligación. Algunas pueden ser invitaciones a observar, probar o reflexionar. Las tareas deben ser comprensibles, proporcionadas y factibles.

7.5.5. Síntesis, retroalimentación y cierre

El supervisor resume brevemente:

- los temas principales;
- los avances reconocidos;
- las dificultades pendientes;
- las acciones acordadas;
- la fecha y modalidad del próximo encuentro.

Antes de finalizar, puede solicitar una retroalimentación breve:

“¿Hubo algo de la conversación de hoy que te resultó útil? ¿Hay algo que no entendiste o que preferirías que trabajáramos de otra manera?”.

La retroalimentación no obliga al supervisor a aceptar toda preferencia, pero permite detectar problemas de comprensión, responsividad o alianza.

El cierre debe ser respetuoso y previsible, sin transmitir prisa ni prolongar innecesariamente el encuentro.

7.6. Patrones que deben evitarse



Atención - Patrones a evitar

El interrogatorio

La entrevista se convierte en una sucesión de preguntas cerradas sobre asistencia y cumplimiento. El adolescente responde de forma breve y el supervisor obtiene poca información sobre el contexto, las dificultades y los recursos disponibles.

Alternativa: combinar preguntas abiertas, reflejos —devoluciones breves que expresan con otras palabras el sentido de lo dicho por el adolescente— síntesis y aclaraciones concretas.

La moralización

El supervisor da lecciones, compara al adolescente con un ideal o utiliza las consecuencias para generar temor o vergüenza.

Alternativa: explicar las obligaciones y posibles consecuencias en lenguaje neutral, explorar decisiones y promover el razonamiento propio.

La conversación sin propósito

El encuentro transcurre sin relación con las obligaciones, el PII o las necesidades actuales y termina sin haber producido comprensión, apoyo o acuerdos.

Alternativa: utilizar la conversación cotidiana para construir una relación, pero conectarla progresivamente con un propósito de trabajo.

El monólogo del supervisor

El supervisor domina la conversación mediante explicaciones y consejos. El adolescente tiene pocas oportunidades de expresar su perspectiva, practicar habilidades o participar en las decisiones.

Alternativa: observar el equilibrio de la conversación y generar oportunidades reales de participación.

La urgencia burocrática

La mayor parte del encuentro se destina a completar formularios, verificar casilleros o producir datos para el sistema.

Alternativa: completar durante la entrevista únicamente el registro indispensable y finalizar la documentación después del encuentro.

La búsqueda de confesiones

La relación de asistencia se utiliza para preguntar sobre el hecho imputado o sobre otras conductas potencialmente delictivas.

Alternativa: mantener la entrevista dentro de la función de supervisión y respetar el derecho de defensa y el derecho a guardar silencio.

La falsa promesa de confidencialidad

El supervisor invita al adolescente a hablar “con total confianza” sin explicar que determinada información puede registrarse o comunicarse.

Alternativa: informar con claridad y anticipación los límites de confidencialidad.

7.7. Habilidades relacionales transversales

Las siguientes habilidades atraviesan todas las fases de la entrevista. Varias de ellas —escucha activa, preguntas abiertas, reflexión y afirmación— proceden de la entrevista motivacional (Miller & Rollnick, 2023):

- **Escucha activa:** atender, resumir y verificar que se comprendió correctamente.
- **Preguntas abiertas:** facilitar respuestas amplias sin convertir la entrevista en un interrogatorio.

IF 2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- **Reflexión:** devolver el significado o la emoción expresada para profundizar la comprensión.
- **Afirmación:** reconocer de manera concreta fortalezas, esfuerzos, decisiones y avances.
- **Empatía precisa:** comprender la perspectiva del adolescente sin asumir que se comparte o aprueba toda conducta.
- **Claridad:** explicar el rol, las obligaciones, los límites y las consecuencias sin ambigüedad ni intimidación.
- **Uso constructivo de la autoridad:** establecer límites de forma firme, respetuosa y proporcional.
- **Modelado prosocial:** cumplir acuerdos, reconocer errores propios, respetar horarios y resolver desacuerdos sin agresión.
- **Silencios productivos:** permitir momentos de elaboración sin apresurarse a completar cada pausa.
- **Responsividad cultural y personal:** adaptar el lenguaje, los ejemplos, el ritmo y las técnicas a las características del adolescente.

La investigación sobre prácticas profesionales centrales en materia de supervisión (CCP) respalda la combinación de habilidades relacionales, estructuración, modelado prosocial, resolución de problemas y técnicas cognitivas (Dowden & Andrews, 2004). Una revisión sistemática y metaanálisis de 25 estudios encontró que la formación específica de profesionales de supervisión comunitaria se asocia con un mayor uso de estas prácticas durante las entrevistas. Asimismo, las personas supervisadas por profesionales que las aplicaban con mayor fidelidad —es decir, con mayor consistencia y adecuación al modelo de intervención— presentaron resultados más favorables en algunas medidas de reincidencia, aunque la evidencia disponible debe interpretarse con cautela por sus limitaciones metodológicas y por provenir principalmente de la supervisión de personas adultas (Labrecque *et al.*, 2023).

7.8. Variaciones según la fase y la situación

La estructura general puede mantenerse, pero el énfasis cambia.

7.8.1. Fase inicial

Se dedica más tiempo a:

- explicar el encuadre;
- comprender la situación;
- construir alianza;
- aclarar obligaciones;
- elaborar el PII;
- atender necesidades urgentes.

Esto no impide comenzar desde el principio con objetivos concretos y acciones sencillas.

7.8.2. Fase de trabajo activo

Aumenta el tiempo dedicado a:

- necesidades prioritarias;
- práctica de habilidades;
- resolución de problemas;

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- coordinación con servicios;
- revisión de cambios y obstáculos.

7.8.3. Fase de consolidación y transición

Se trabaja sobre:

- mantenimiento de los cambios;
- respuesta ante dificultades futuras;
- fortalecimiento de redes;
- uso autónomo de habilidades;
- continuidad de servicios;
- preparación del cierre.

7.8.4. Entrevista posterior a una crisis

La agenda se flexibiliza para comprender lo ocurrido, atender necesidades inmediatas y activar los protocolos correspondientes. Una crisis no debe convertirse automáticamente en una sesión de reproche o sanción.

Una vez atendida la situación inmediata, el supervisor podrá revisar:

- factores desencadenantes;
- respuestas empleadas;
- apoyos disponibles;
- aprendizajes;
- ajustes necesarios en el PII o en el plan de contingencia.

7.9. Modalidad, participación de terceros e inasistencias

La modalidad de las entrevistas deberá ajustarse a la normativa y al protocolo institucional. Cuando se autoricen entrevistas remotas deberá verificarse:

- identidad de las personas participantes;
- privacidad del espacio;
- seguridad del canal;
- accesibilidad tecnológica;
- existencia de un procedimiento ante interrupciones o riesgos;
- adecuación de la modalidad al objetivo del encuentro.

La participación de familiares, referentes u otros profesionales puede ser útil para determinados objetivos, pero no debe eliminar automáticamente el espacio individual del adolescente. Debe aclararse quién participa, para qué y qué información podrá compartirse.

Cuando una entrevista no se realice, el supervisor:

1. Registrará el motivo conocido;
2. Intentará establecer contacto por los canales autorizados;
3. Verificará si existe una situación de riesgo o una barrera;
4. Propondrá una nueva fecha;
5. Distinguirá entre inasistencia, imposibilidad justificada y falla institucional;
6. Aplicará el procedimiento de incumplimiento únicamente cuando corresponda.

IP-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

7.10. Registro de la entrevista

El supervisor tomará durante el encuentro únicamente las notas necesarias para recordar información relevante, procurando no interrumpir el intercambio. Explicará al adolescente qué está registrando cuando ello sea necesario para mantener la transparencia.

El registro completo se realizará lo antes posible y deberá distinguir entre:

- información manifestada por el adolescente;
- información procedente de otras fuentes;
- observaciones directas;
- interpretación profesional;
- acciones realizadas;
- acuerdos;
- responsabilidades pendientes;
- incidentes o decisiones que requieran comunicación.

El registro será objetivo, pertinente y no estigmatizante. No incluirá comentarios irónicos, diagnósticos no autorizados ni información personal que carezca de relación con la intervención, conforme a los principios de pertinencia y no excesividad del dato que establece la ley 25.326.

Los recordatorios o acuerdos solo podrán enviarse mediante canales institucionalmente autorizados. Antes de utilizar mensajería, se comprobará que el canal y el dispositivo sean adecuados y se evitará incluir información sensible innecesaria.

En síntesis

- La entrevista semanal es una obligación establecida por la ley 27.801 y una oportunidad regular de seguimiento, asistencia e intervención.
- La frecuencia no garantiza eficacia: importan el contenido, la calidad de la relación, las habilidades del supervisor y la conexión con servicios adecuados.
- No existe una duración universalmente óptima; el tiempo debe adaptarse al objetivo y a las características del adolescente.
- Una estructura útil incluye situación actual, revisión de obligaciones y acuerdos, trabajo sobre un foco, planificación y cierre.
- Los acuerdos deben distribuir responsabilidades entre el adolescente, el supervisor y los demás actores.
- La entrevista no debe convertirse en interrogatorio, moralización, trámite burocrático ni investigación penal.
- El supervisor debe explicar los límites de confidencialidad y respetar el derecho a guardar silencio.
- La estructura se adapta a la fase de intervención y a las situaciones emergentes.
- El registro debe ser oportuno, objetivo, pertinente y respetuoso de la privacidad.

Capítulo 8.

Articulación con la red de servicios

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Identificar necesidades de articulación y seleccionar servicios pertinentes, accesibles y adecuados a la situación del adolescente.
- Realizar derivaciones con un nivel de apoyo proporcional a las barreras, capacidades y preferencias del adolescente.
- Dar seguimiento a las derivaciones hasta conocer su resultado y distinguir entre solicitud, primer contacto, admisión, inicio y continuidad de la prestación.
- Intercambiar únicamente la información necesaria para la derivación, respetando la confidencialidad y la normativa aplicable;
- Gestionar y documentar barreras institucionales, buscar alternativas y comunicar los obstáculos recurrentes a las instancias responsables.

Instrumento asociado: Ficha de derivación y seguimiento del acceso (Cuaderno de instrumentos operativos, herramienta A1). Se vincula con el indicador P7 conforme a su ficha técnica. Para el seguimiento deben registrarse separadamente la derivación, el primer contacto, la admisión o inicio de la prestación y la continuidad en el servicio.

8.1. El supervisor como articulador

El supervisor desarrolla directamente las tareas de orientación, motivación, resolución de problemas, seguimiento y control que corresponden a su función. Al mismo tiempo, articula la participación de los servicios especializados que el adolescente necesita para avanzar en los objetivos de su Plan Individual de Intervención (PII).

No reemplaza a la escuela, los servicios de salud, los dispositivos de tratamiento, los programas de formación profesional ni los organismos de protección. Su función consiste en construir el puente entre el adolescente y esos servicios, facilitar el acceso, sostener la vinculación cuando aparecen dificultades y detectar las barreras institucionales.

Esta función se vincula con el principio de responsividad. La intervención debe conectar al adolescente con recursos adecuados a sus necesidades, características y contexto. El modelo RNR destaca la importancia de los apoyos prosociales de la comunidad y de una adecuada correspondencia entre necesidades y servicios (Bonta & Andrews, 2024). En jóvenes sometidos a medidas judiciales, una mayor correspondencia entre las necesidades identificadas y los servicios efectivamente prestados se ha relacionado con mejores resultados de la intervención (Vieira et al., 2009).

IP-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

La articulación debe realizarse con participación del adolescente. Antes de derivar, el supervisor explica la finalidad del servicio, escucha sus preferencias y experiencias anteriores y analiza con él las posibles barreras. Cuando corresponda y resulte seguro, puede incorporar a la familia o a otras personas significativas.

8.2. Selección del servicio

Una derivación efectiva comienza con la elección de un recurso adecuado. No basta con indicar genéricamente “la escuela”, “el centro de salud” o “un curso de formación”. Debe identificarse una prestación concreta y verificarse que pueda responder a la necesidad.

Antes de derivar, el supervisor debe comprobar, en la medida de lo posible:

- población y edades admitidas;
- tipo de prestación;
- criterios y procedimiento de ingreso;
- disponibilidad y tiempos de espera;
- ubicación, horarios y transporte;
- posibles costos;
- accesibilidad para personas con discapacidad;
- adecuación cultural, lingüística y de género;
- persona o unidad institucional de contacto.

La existencia de una vacante no convierte automáticamente al servicio en adecuado. La intensidad, modalidad y condiciones de acceso deben ser compatibles con la situación del adolescente.

Cuando los canales ordinarios no resulten suficientes, el supervisor puede fundamentar la solicitud y utilizar los mecanismos institucionales de consulta o escalamiento. No debe eludir los criterios de admisión, intercambiar favores ni depender de accesos privilegiados basados exclusivamente en contactos personales.

8.3. Nivel de apoyo a la derivación

La articulación puede adoptar distintos niveles según las necesidades y barreras existentes.

- **Orientación asistida.** El supervisor proporciona información verificada, explica el procedimiento y acuerda una fecha para conocer el resultado.
- **Derivación directa.** Con conocimiento del adolescente y conforme a la base jurídica aplicable, transmite al servicio la solicitud y la información mínima necesaria.
- **Vinculación coordinada o derivación cálida.** Facilita un contacto directo entre el adolescente y una persona concreta del servicio. Puede realizar una llamada conjunta, coordinar la presentación o acompañar al primer encuentro cuando existan barreras que lo justifiquen.
- **Respuesta urgente.** Cuando existe riesgo inmediato para la vida, la integridad o la salud, activa el protocolo correspondiente. No se trata de una derivación ordinaria.

La derivación cálida puede facilitar el acceso y reducir la pérdida de información entre instituciones. Sin embargo, la evidencia disponible es todavía limitada y

sus resultados dependen de la población, el contexto y la forma de implementación (Taylor & Minkovitz, 2021). Por ello, no es necesario acompañar presencialmente todas las derivaciones. El nivel de apoyo debe ser proporcional a la urgencia, las capacidades y preferencias del adolescente y las barreras concretas.

8.4. Ciclo de una derivación efectiva

Una derivación bien realizada comprende siete pasos.

- 1. Identificar la necesidad y el objetivo.** La derivación debe responder a una necesidad concreta y a un objetivo del PII.
- 2. Seleccionar y verificar el servicio.** El supervisor comprueba su pertinencia, accesibilidad y condiciones de admisión.
- 3. Acordar el plan de acceso.** Junto con el adolescente determina quién realizará el primer contacto, qué documentación se necesita, cómo se organizará el traslado y qué apoyo será necesario.
- 4. Realizar la vinculación.** Utiliza el nivel de apoyo acordado y transmite solamente la información indispensable para gestionar el acceso.
- 5. Registrar las etapas.** La Ficha de derivación y seguimiento debe distinguir entre solicitud enviada, respuesta del servicio, primer contacto, admisión, inicio de la prestación y continuidad. Entregar una dirección u obtener un turno no equivale por sí solo a una incorporación efectiva.
- 6. Dar seguimiento proporcional.** El supervisor comprueba si se produjo el acceso, si aparecieron barreras y si el recurso continúa siendo adecuado. El seguimiento no debe transformarse en vigilancia innecesaria ni en intromisión en el contenido profesional de la prestación.
- 7. Resolver dificultades o cerrar la derivación.** Si el servicio no resulta viable, busca alternativas y documenta el resultado. Si cumplió su finalidad, registra el cierre o la transición correspondiente.

La investigación específica sobre derivaciones en justicia juvenil destaca la importancia de la comunicación interinstitucional, los procedimientos documentados, la participación familiar cuando sea apropiada y la disponibilidad de servicios accesibles y adecuados (Nelson et al., 2024).

8.5. Intercambio de información y confidencialidad

La articulación no autoriza un intercambio irrestricto de información. Los datos comunicados deben ser adecuados, pertinentes y no excesivos para la finalidad de la derivación, conforme a la ley 25.326.

Siempre que no exista una razón jurídica o de protección que lo impida, el adolescente debe conocer:

- qué información se compartirá;
- con quién;
- para qué finalidad.

Cuando se trate de información de salud deben respetarse además las reglas de intimidad y confidencialidad previstas en las leyes 26.529 y 26.657. Como regla general, el supervisor necesita conocer si el servicio recibió la derivación, si ofreció acceso, si se produjo la incorporación y si existen barreras prácticas. No necesita acceder a diagnósticos detallados, contenidos de sesiones, notas clínicas o información terapéutica que no sea indispensable para su función.

TF-2026-88296614-APN-SSPC#M

Los convenios interinstitucionales pueden establecer responsables, procedimientos y categorías de información. No eliminan las obligaciones de confidencialidad ni autorizan a compartir todos los datos disponibles.

8.6. Fallas institucionales y construcción de la red

Las derivaciones pueden verse afectadas por listas de espera, falta de vacantes, rotación del personal, discontinuidad de programas, horarios incompatibles, problemas de transporte o criterios de admisión inadecuados.

Ante una dificultad, el supervisor debe establecer en qué etapa se interrumpió el proceso y analizar sus posibles causas. No corresponde atribuir automáticamente el resultado al adolescente ni al servicio. Pueden intervenir simultáneamente factores personales, familiares, territoriales e institucionales.

El supervisor:

- documenta las gestiones y respuestas recibidas;
- escucha la explicación del adolescente;
- intenta resolver las barreras prácticas;
- busca una alternativa cuando el recurso no resulta viable;
- informa al juzgado cuando la dificultad afecta una obligación o requiere una decisión judicial;
- comunica a la autoridad de aplicación las barreras que se repiten en varios casos.

El conocimiento de la oferta territorial es una competencia profesional importante, pero la red no debe depender exclusivamente de la memoria o los contactos personales de cada supervisor. La autoridad responsable debe mantener un directorio institucional compartido y actualizado, con servicios, criterios de admisión, cobertura territorial y canales oficiales de contacto.

Las relaciones profesionales construidas por los supervisores pueden facilitar la coordinación, pero deben incorporarse al capital institucional común. No corresponde conservar información relevante exclusivamente en dispositivos personales ni utilizar canales informales para transmitir datos sensibles.

Los recursos comunitarios pueden complementar la intervención en materia de inclusión social, cultura, deporte o acompañamiento cotidiano. No reemplazan los servicios profesionales ni los protocolos formales de emergencia.

Principio práctico

Gestionar barreras sin trasladar responsabilidades



Verificar en qué etapa se interrumpió el acceso.

Escuchar al adolescente y consultar al servicio.

Documentar las actuaciones y respuestas.

Buscar alternativas antes de concluir que el acceso no es posible.

Comunicar las barreras recurrentes para que puedan abordarse institucionalmente.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

En síntesis

- El supervisor combina intervención directa con la articulación de servicios especializados, no los sustituye.
- La selección del recurso debe considerar su pertinencia y accesibilidad, no solo su existencia.
- El nivel de apoyo a la derivación se ajusta a las necesidades, preferencias y barreras concretas del adolescente.
- Solicitud, primer contacto, admisión, inicio y continuidad de la prestación son etapas diferentes que deben registrarse separadamente.
- El intercambio de información debe limitarse a lo necesario y respetar la confidencialidad.
- Las barreras institucionales deben documentarse, gestionarse y comunicarse sin atribuir las automáticamente al adolescente.
- La red de servicios debe institucionalizarse mediante directorios actualizados y canales compartidos, sin depender exclusivamente de contactos personales.

Capítulo 9.

Manejo del incumplimiento y la adversidad

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Distinguir entre posibles incumplimientos judiciales, dificultades del PII, crisis, retrocesos, fallas institucionales y nuevos hechos presuntos.
- Identificar situaciones urgentes o de riesgo y activar los protocolos de protección, salud o emergencia que correspondan.
- Aplicar respuestas proporcionales y graduadas cuando la situación lo permita, sin imponer sanciones informales ni modificar obligaciones judiciales.
- Documentar y comunicar al juzgado información objetiva, completa y técnicamente fundamentada, respetando los límites de su función.
- Construir y revisar con el adolescente planes anticipatorios para situaciones previsibles.

Instrumento asociado: registro y comunicación de incidente relevante o posible incumplimiento (Complemento Operativo 1, Instrumento 4). El instrumento clasifica la situación entre: posible incumplimiento de una condición expresa; dificultad en un objetivo o actividad del PII; ausencia o pérdida de contacto; crisis personal, familiar o de salud; retorno al consumo u otro retroceso; interrupción o dificultad de acceso a un servicio; posible falla institucional; presunto nuevo hecho comunicado por un tercero y situación de seguridad o protección. Se vincula con el indicador RI8.

9.1. El incumplimiento como parte del proceso

Los procesos de cambio rara vez siguen una trayectoria completamente lineal. Durante una medida pueden aparecer retrasos, ausencias, interrupciones de servicios, pérdida temporal de contacto, retorno a conductas anteriores o momentos de mayor fragilidad. Estas situaciones deben tomarse en serio pero no interpretarse automáticamente como desinterés, desafío a la autoridad o fracaso definitivo de la intervención.

Una respuesta exclusivamente punitiva ante la primera dificultad puede debilitar la alianza y aumentar la desconexión. En el extremo opuesto, ignorar incumplimientos relevantes o sostenidos puede dejar al adolescente sin la estructura que necesita y privar al juzgado de información que debe conocer.

La tarea profesional consiste en combinar:

- claridad sobre las obligaciones;
- escucha de las circunstancias;
- apoyo para superar barreras;
- reconocimiento de los avances;
- intervención proporcional y
- comunicación oportuna.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

El principio de riesgo indica que los adolescentes de mayor riesgo requieren intervenciones más intensivas y sostenidas (Bonta & Andrews, 2024, p. 189). Esto respalda la continuidad del trabajo ante las dificultades pero no determina por sí solo la consecuencia jurídica de un incumplimiento. La respuesta debe considerar también la obligación concreta, la gravedad, la reiteración, las causas y los riesgos presentes.

También debe evitarse sobrecargar al adolescente con condiciones, derivaciones y objetivos. En una cohorte retrospectiva de 18.289 jóvenes durante su primer período de supervisión comunitaria en el sistema de *probation* de una jurisdicción estadounidense, un mayor número de condiciones de supervisión y de derivaciones a programas se asoció con un tiempo más breve hasta la primera infracción técnica formalmente registrada. El diseño observacional, la falta de información sobre las valoraciones de riesgo y necesidades, los motivos concretos de las infracciones y los criterios de decisión profesional impiden interpretar esta relación como una causalidad simple (Dir et al., 2021). Por ello, el PII debe concentrarse en objetivos relevantes, proporcionados y realistas.

9.2. Situaciones que deben distinguirse

Antes de responder, el supervisor debe establecer qué tipo de situación tiene ante sí.

- **Incumplimiento de una obligación judicial.** Conducta que podría contradecir una medida, pena o condición expresamente impuesta por el juzgado. El supervisor identifica la obligación, documenta el hecho y escucha la explicación del adolescente. Corresponde al juzgado determinar si el incumplimiento quedó verificado, si fue injustificado y qué consecuencia procede.
- **Dificultad en el PII.** El adolescente no alcanza un objetivo operativo o no realiza una actividad acordada, pero esa actividad no constituye por sí misma una obligación judicial. Requiere revisión y resolución de problemas, no necesariamente comunicación como incumplimiento.
- **Interrupción de un servicio.** La pérdida de un turno, la falta de vacante o la suspensión de una prestación afectan el PII. Antes de atribuir responsabilidad deben examinarse las actuaciones del servicio y las barreras de acceso.
- **Retorno al consumo u otro retroceso.** Puede indicar la necesidad de revisar apoyos o tratamiento. No equivale automáticamente al fracaso de la intervención. Si además afecta una prohibición judicial expresa, el supervisor informa el hecho y articula la respuesta clínica o social correspondiente.
- **Crisis o riesgo grave.** Las crisis de salud mental, las situaciones de violencia o la pérdida de contacto acompañada de indicadores de riesgo requieren la activación inmediata del protocolo correspondiente. Una crisis no constituye por sí misma un incumplimiento.
- **Falla institucional.** Existe cuando el cumplimiento se ve impedido por falta de vacantes, errores administrativos, discontinuidad de servicios, problemas de transporte u otras condiciones que no dependen razonablemente del adolescente.
- **Nuevo hecho presuntamente delictivo.** La denuncia o imputación por un nuevo hecho tiene tratamiento procesal propio. No constituye prueba de culpabilidad ni debe presentarse como incumplimiento demostrado. El supervisor cumple las obligaciones de comunicación establecidas, identifica la fuente y evita realizar una investigación paralela.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ



Atención - Distinción jurídica

Las medidas complementarias, las penas, las condiciones de la suspensión del proceso a prueba y los compromisos operativos del PII no son equivalentes. La ley 27.801 establece consecuencias diferentes en sus arts. 10, 16, 21 y 45. El art. 12 enumera las penas, no regula por sí mismo la sustitución ante un incumplimiento.

El supervisor no declara jurídicamente el incumplimiento ni decide su consecuencia. Aporta información para que el juzgado y las partes cumplan sus respectivas funciones.

9.3. La respuesta graduada

Ante una dificultad que no requiere actuación urgente, el supervisor aplica una secuencia estructurada. No se trata de una lista de sanciones ni es necesario agotar todos los pasos en todos los casos.

1. **Verificar la situación.** Establecer qué ocurrió, cuándo, cómo se tomó conocimiento y qué obligación u objetivo podría estar afectado. Deben distinguirse los hechos comprobados de los relatos de terceros y de las inferencias profesionales.
2. **Escuchar al adolescente.** Conversar sin tono acusatorio para comprender qué ocurrió. Pueden aparecer problemas familiares, enfermedad, dificultades de transporte, falta de comprensión, temor, presión de pares, desorganización o una decisión consciente de no cumplir. Escuchar la explicación no implica aceptarla automáticamente.
3. **Identificar el tipo de situación y su urgencia.** Diferenciar entre una dificultad susceptible de resolución, una barrera institucional, una crisis y un posible incumplimiento judicial. Si existe riesgo grave, se activa el protocolo sin esperar a completar la secuencia ordinaria.
4. **Resolver las barreras concretas.** Reorganizar un horario, gestionar el transporte, recuperar un turno, aclarar una instrucción o activar un apoyo. La respuesta debe fortalecer la capacidad futura del adolescente.
5. **Renovar el acuerdo y ajustar el PII.** El incumplimiento puede mostrar que el objetivo era demasiado amplio, los plazos no eran realistas o la derivación resultaba inadecuada. El supervisor puede modificar los aspectos operativos que se encuentren dentro de su competencia. No puede alterar una obligación judicial.
6. **Intensificar temporalmente el apoyo.** Cuando la valoración lo justifique, puede aumentarse provisionalmente el contacto o el acompañamiento. La intensificación debe responder a una necesidad concreta, tener duración definida y no utilizarse como castigo.
7. **Activar apoyos pertinentes.** Con participación del adolescente y, dentro de los límites de confidencialidad, puede incorporarse a familiares, referentes significativos, la escuela o servicios especializados.
8. **Reconocer la recuperación del cumplimiento.** Si el adolescente retoma el contacto, comunica anticipadamente una dificultad, recupera la asistencia o cumple una acción reparadora, el supervisor identifica y refuerza de manera específica ese avance.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

9. Comunicar al juzgado. La comunicación se realiza cuando lo exijan la ley, la resolución o el protocolo; cuando la situación tenga gravedad suficiente; cuando la pérdida de contacto sea sostenida o cuando se necesite una decisión judicial para continuar.

Los sistemas estructurados de respuestas graduadas combinan respuestas proporcionales ante dificultades o incumplimientos con incentivos y reconocimiento del progreso. Una evaluación cuasiexperimental del sistema AIM, realizada en Maryland, encontró que los adolescentes supervisados tras su implementación presentaron un menor riesgo de una presentación judicial por violación de la supervisión, de una nueva colocación residencial de internación y de una nueva derivación o arresto que culminara en una declaración judicial de responsabilidad o una condena durante la supervisión. Estos resultados deben interpretarse con cautela: se trata de una evaluación no aleatorizada de un paquete de intervención y no permite atribuir los efectos observados a uno de sus componentes en particular. La investigación específica sobre sistemas de respuestas graduadas aplicados a adolescentes bajo supervisión comunitaria sigue siendo limitada (Farrell et al., 2020).

La respuesta graduada no autoriza a demorar una comunicación obligatoria. Tampoco permite al supervisor imponer sanciones informales, agregar condiciones o modificar la resolución judicial.

9.4. Comunicación al juzgado

El informe de incumplimiento debe ofrecer información suficiente para la decisión judicial sin invadir las funciones del juzgado, la defensa o el Ministerio Público.

Debe incluir:

- obligación judicial potencialmente afectada;
- fecha y descripción objetiva del hecho;
- fuente de la información;
- explicación del adolescente;
- posibles barreras personales, familiares o institucionales;
- acciones realizadas por el supervisor;
- respuesta del adolescente;
- avances relevantes del caso;
- valoración técnica y
- necesidades de apoyo o decisiones pendientes.

El informe debe **distinguir** claramente:

- hechos comprobados;
- información proporcionada por terceros;
- manifestaciones del adolescente e
- interpretación profesional.

Debe evitar etiquetas como “manipulador”, “desafiante” o “sin voluntad de cambio”; presentar sospechas como hechos; omitir barreras institucionales; incluir información clínica innecesaria o afirmar que un nuevo delito fue cometido cuando solo existe una denuncia o imputación.

PU-2020-088296614-APN-SSPC#MJ

Salvo que exista riesgo inminente, una prohibición legal o una razón institucional fundada, el adolescente debe saber que se realizará la comunicación y qué información central contendrá. Esto no significa negociar u ocultar los hechos sino mantener la transparencia de la relación profesional.

El supervisor puede recomendar apoyos adicionales, revisión de la viabilidad del PII, evaluación especializada o revisión judicial de una condición. La determinación del incumplimiento injustificado y de su consecuencia corresponde al juzgado, con intervención de las partes y respeto del derecho de defensa.

La privación de la libertad debe mantenerse como medida excepcional y de último recurso, conforme a los principios de necesidad y proporcionalidad y a la Observación general núm. 24 del Comité de los Derechos del Niño (2019). El supervisor no decide esa consecuencia pero debe producir información completa y no sesgada para la decisión judicial.

9.5. Prevención y planes anticipatorios

Una parte importante del manejo de las dificultades es preventiva. El supervisor puede ayudar al adolescente a identificar situaciones previsibles y preparar respuestas antes de que se produzcan.

Un plan anticipatorio responde a cinco preguntas:

1. ¿Qué situación podría presentarse?
2. ¿Qué señales tempranas permitirán reconocerla?
3. ¿Qué puedo hacer en ese momento?
4. ¿A quién puedo pedir apoyo?
5. ¿Qué alternativa utilizaré si la primera respuesta no funciona?

Pueden trabajarse escenarios como:

- si reaparecen personas o contextos asociados a conductas de riesgo;
- si surge un conflicto en la escuela;
- si aparecen deseos intensos de consumir;
- si no puede asistir a una cita;
- si se agrava una situación familiar o
- si cambia temporalmente de domicilio.

Las respuestas deben ser concretas y realistas. “Portarme bien” o “no volver a hacerlo” no son planes. Una formulación útil sería:

“Si creo que no voy a llegar a la entrevista, enviaré un mensaje antes del horario acordado y propondré dos alternativas para reprogramarla”.

El plan puede registrarse en el PII y revisarse después de cada dificultad. Su finalidad no es predecir perfectamente el comportamiento sino aumentar las opciones disponibles cuando el adolescente deba decidir bajo presión.

Caso ilustrativo

Recuperar la asistencia

Franco, de 17 años, se encuentra cumpliendo una suspensión del proceso a prueba. La asistencia escolar forma parte de las condiciones judiciales y de su PII. Durante el tercer mes falta un día la primera semana y dos días la siguiente.

La supervisora comprueba las fechas y conversa con Franco antes de elaborar el informe. Él explica que se siente aislado y está considerando dejar la escuela. La supervisora reconoce el malestar y mantiene el marco:

“Entiendo que estar en un lugar donde no te sentís parte puede ser difícil. Al mismo tiempo, la asistencia es una condición que tenemos que atender. Veamos qué podemos hacer y qué debo informar”.

Con su conocimiento, acuerdan contactar a la preceptora para explorar apoyos dentro de la escuela. Franco se compromete a asistir durante la semana siguiente y a comunicar cualquier dificultad antes de faltar. La supervisora identifica un taller de informática que le interesa y coordina un referente de contacto sin compartir información personal innecesaria.

Durante las dos semanas siguientes, Franco mejora su asistencia y comienza a participar en el taller. La supervisora registra las ausencias, su explicación, las acciones acordadas y la evolución posterior. La situación se comunica conforme al protocolo, sin ocultar las faltas ni describir a Franco como desinteresado. La intervención permitió recuperar la asistencia sin recurrir automáticamente a una respuesta más severa.

En síntesis

- Las dificultades son previsibles en procesos de cambio que no siempre son lineales.
- No toda dificultad del PII constituye un incumplimiento judicial.
- Posibles incumplimientos, retrocesos, crisis, fallas institucionales y nuevos hechos presuntos requieren respuestas diferentes.
- Ante una situación urgente o de posible vulneración de derechos, la seguridad y la activación del protocolo correspondiente tienen prioridad.
- La respuesta graduada combina estructura, apoyo, resolución de barreras y reconocimiento del progreso; no autoriza sanciones informales ni modificaciones de obligaciones judiciales.
- El supervisor documenta e informa de manera objetiva y completa; el juzgado determina la consecuencia jurídica.
- Los planes anticipatorios preparan respuestas concretas para situaciones previsibles.

Capítulo 10.

Informes, comunicación con el juzgado y cierre

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Elaborar informes mensuales claros, objetivos y técnicamente fundamentados, distinguiendo hechos, fuentes, interpretaciones y recomendaciones.
- Diferenciar la función del informe judicial, el registro profesional y los campos estandarizados del sistema de información, respetando la confidencialidad y la protección de datos.
- Identificar las situaciones que requieren una comunicación extraordinaria al juzgado y utilizar canales institucionales seguros y documentados.
- Participar en reuniones con actores judiciales respetando los límites de su función, el debido proceso y el derecho del adolescente a ser oído
- Conducir el cierre, la finalización anticipada o la transferencia del caso, organizando la continuidad de los apoyos necesarios y delimitando el final de la relación profesional.

Instrumentos asociados: Informe mensual de seguimiento y supervisión e Informe de cierre (Instrumento 5), ambos incluidos en el Cuaderno de instrumentos operativos. La dimensión de datos y monitoreo se desarrolla en el Capítulo 11. El informe de cierre se vincula con el indicador RI7 conforme a su ficha técnica.

10.1. El informe mensual: funciones diferentes

El art. 23 de la ley 27.801 establece que el supervisor debe elaborar informes mensuales sobre la educación, formación y actitud del adolescente, detallando su desempeño, evolución y demás datos de interés.

El informe cumple dos funciones relacionadas, pero diferentes. Por una parte, es un instrumento de comunicación judicial: proporciona al juzgado información actualizada para conocer el desarrollo de la medida y adoptar las decisiones que correspondan. Por otra, algunos de sus campos estandarizados pueden alimentar el sistema de información y los indicadores del régimen.

Estas funciones no deben confundirse. La narrativa completa del informe judicial no debería trasladarse automáticamente a una base administrativa. El sistema de monitoreo debe recibir únicamente los campos previamente definidos, con reglas claras de acceso, conservación y uso. La ley 25.326 exige que los datos sean ciertos, adecuados, pertinentes y no excesivos y que no se utilicen para finalidades incompatibles con aquellas que motivaron su obtención.

El informe judicial complementa, pero no sustituye, el derecho del adolescente a ser oído, la intervención de su defensa ni las audiencias que resulten necesarias. La Observación general núm. 24 del Comité de los Derechos del Niño (2019) destaca que los adolescentes deben poder participar directamente en todas las etapas del proceso.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

*Principio práctico***Tres soportes diferentes**

El informe judicial, el registro profesional del caso y los campos estandarizados del sistema de información son soportes distintos. Aunque pueden basarse parcialmente en la misma información, tienen finalidades, destinatarios y reglas de acceso, uso y confidencialidad diferentes.

El informe judicial comunica al juzgado la situación individual. El registro profesional documenta la intervención y sus actuaciones. Los campos estandarizados alimentan el monitoreo y los indicadores. Se relacionan, pero no son intercambiables ni debe trasladarse automáticamente la narrativa completa de un soporte a otro.

10.2. Criterios de calidad del informe

Un buen informe:

- utiliza información específica y fechada;
- distingue hechos, información de terceros e interpretación profesional;
- describe conductas observables, no rasgos personales;
- identifica avances, dificultades y recursos;
- permite comparar con períodos anteriores;
- documenta las actuaciones del supervisor;
- incorpora la perspectiva del adolescente cuando resulta relevante;
- fundamenta las recomendaciones.

Debe evitar:

- fórmulas genéricas intercambiables entre casos;
- etiquetas moralizantes;
- diagnósticos fuera de la competencia profesional;
- información clínica innecesaria;
- reproducción de rumores;
- omisión de datos favorables o desfavorables;
- recomendaciones sin fundamento explícito.

El término legal “actitud” debe traducirse en conductas observables. No corresponde escribir:

“Presenta mala actitud y escaso compromiso”.

Una formulación adecuada sería:

“Durante el período se programaron cinco entrevistas. Asistió a tres, comunicó anticipadamente una ausencia y no respondió a los contactos realizados después de la segunda”.

El informe mensual debe incluir, de manera sintética:

1. identificación y período informado;
2. entrevistas y otras fuentes relevantes;
3. cumplimiento de las obligaciones judiciales;
4. avances y dificultades del PII;

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

5. situación educativa y formativa;
6. acceso a servicios;
7. fortalezas y factores protectores;
8. situaciones críticas o barreras institucionales;
9. perspectiva del adolescente;
10. valoración profesional y próximos pasos.

Solo debe calificarse como obligación judicial aquello que surge de la resolución correspondiente. Una dificultad en un objetivo operativo del PII no constituye por sí misma un incumplimiento.

Cuando se trate de información de salud, el informe puede indicar si se gestionó el acceso, si se produjo la incorporación y si existen barreras que requieran una actuación. No deben incluirse diagnósticos detallados, notas clínicas o contenidos de sesiones que no sean indispensables y jurídicamente autorizados.

Para mejorar la precisión, conviene diferenciar cuatro niveles de afirmación:

- **Hecho verificado:** “El servicio informó por nota del 12 de agosto que no cuenta con vacantes”.
- **Información atribuida:** “La madre manifestó que el adolescente permaneció enfermo durante tres días”.
- **Interpretación profesional:** “Las dificultades de transporte parecen estar interfiriendo en la asistencia”.
- **Recomendación:** “Se propone gestionar un recurso de transporte y revisar su efecto durante el próximo mes”.

Antes de enviar el informe, el supervisor verifica que las obligaciones coincidan con la resolución vigente, que los hechos tengan fuente, que los datos codificados sean consistentes con la narrativa y que la recomendación se encuentre dentro de su competencia.

Los campos “sin información”, “no evaluado” y “no corresponde” deben distinguirse. No deben registrarse automáticamente como respuestas negativas o incumplimientos.

Control previo al envío. Antes de remitir el informe, el supervisor verifica que:

- la obligación judicial citada coincida con la resolución vigente;
- los hechos relevantes tengan fecha y fuente identificable;
- se distingan hechos, información atribuida e interpretación profesional;
- se hayan consignado tanto avances como dificultades y barreras institucionales;
- no se incluyan datos clínicos innecesarios;
- toda recomendación se encuentre dentro de su competencia.

10.3. Comunicación con el juzgado entre informes

El informe mensual no agota la comunicación judicial. Algunas situaciones requieren actuación antes del cierre del período.

- **Riesgo grave o emergencia.** Ante riesgo inmediato para la vida o la integridad del adolescente, el supervisor activa primero o simultáneamente el protocolo sanitario, de protección o de emergencia. Este procedimiento no sustituye la respuesta urgente.

- **Pérdida de contacto.** El supervisor actúa desde la primera entrevista no realizada: verifica si existió aviso, utiliza los canales autorizados y examina posibles barreras o riesgos. No corresponde esperar automáticamente dos semanas. El momento de la comunicación judicial depende de la duración, los antecedentes, los riesgos y el protocolo aplicable.
- **Posible incumplimiento.** Se informa conforme a los criterios del Capítulo 9, identificando la obligación, el hecho, la fuente, la explicación del adolescente y las actuaciones realizadas.
- **Nuevo hecho presuntamente delictivo.** El supervisor no investiga ni interroga. Si recibe información que debe comunicar según la ley, la resolución o el protocolo, identifica la fuente y utiliza lenguaje no concluyente. No debe afirmar que el adolescente cometió un delito cuando solo existe una noticia, denuncia o imputación.
- **Falla institucional grave.** Se comunica cuando una carencia del sistema impide cumplir una obligación, interrumpe una prestación esencial o requiere una decisión judicial.
- **Cambio sustantivo.** Una mudanza, modificación familiar o cambio escolar se comunica antes del informe mensual cuando afecta una condición judicial, impide el contacto, modifica significativamente el PII o requiere una decisión. Los demás cambios pueden incorporarse al informe ordinario.

Las comunicaciones se realizan por canales institucionales seguros y quedan registradas, incluyendo fecha, motivo, destinatario, información transmitida y respuesta recibida. Si una urgencia se comunica inicialmente por teléfono, debe formalizarse por escrito conforme al protocolo. No corresponde conservar información sensible exclusivamente en dispositivos o cuentas personales.

10.4. Reuniones con actores judiciales

La comunicación escrita puede resultar insuficiente cuando existen decisiones complejas, diferencias de interpretación o necesidades de coordinación. En esos casos pueden realizarse reuniones presenciales o virtuales con los actores correspondientes.

Estas reuniones deben:

- utilizar una convocatoria institucional;
- respetar las reglas procesales de la jurisdicción;
- incluir a quienes deban intervenir;
- evitar comunicaciones informales o *ex parte* sobre el fondo del caso;
- dejar constancia de los participantes, temas tratados y acuerdos.

El supervisor participa con información actualizada, fuentes identificadas, una síntesis de la trayectoria, la perspectiva conocida del adolescente y una valoración técnica fundamentada. No le corresponde asumir la función de la defensa o la fiscalía ni negociar sanciones fuera del procedimiento establecido.

La reunión tampoco reemplaza la audiencia cuando esta resulte necesaria. El adolescente debe poder comprender el procedimiento y expresar su posición. La justicia procedimental se refiere a la percepción de haber recibido un trato justo: que las autoridades expliquen de manera comprensible qué se decide y por qué, permitan que el adolescente sea escuchado y actúen con respeto e imparcialidad. No requiere que toda decisión coincida con sus expectativas, sino que el procedimiento resulte inteligible y justo.

FE-2025-08296664-APN-SSPC#MJ

En un estudio prospectivo con 92 adolescentes bajo *probation* en Canadá, una mayor percepción de justicia procedimental en las interacciones con el sistema de justicia juvenil se asoció con una menor frecuencia de infracciones autoinformadas a los tres meses —aunque no entre los meses tres y seis— y mantuvo capacidad predictiva propia al considerar factores de riesgo bien establecidos. Las creencias sobre la legitimidad de la ley no mediaron estadísticamente esa relación. Por el tamaño y las características de la muestra, el hallazgo debe interpretarse con cautela (Penner *et al.*, 2014).

10.5. El cierre del caso

El cierre no es el último trámite, sino una fase de la intervención. Cuando la fecha es previsible y la duración de la medida lo permite, conviene comenzar a prepararlo varias sesiones antes. Un período de cuatro a ocho semanas puede resultar apropiado en intervenciones extensas, pero no constituye una regla universal.

Deben distinguirse:

- **cierre planificado**, cuando la fecha es conocida;
- **cierre anticipado**, cuando una decisión judicial u otra circunstancia acorta la intervención;
- **transferencia**, cuando la supervisión continúa con otro profesional, equipo o jurisdicción.

Estas modalidades deben registrarse por separado para interpretar correctamente el indicador RI7.

10.5.1. Consolidar los avances

El supervisor revisa con el adolescente:

- los objetivos trabajados;
- las habilidades desarrolladas;
- las decisiones importantes;
- las dificultades atravesadas;
- los apoyos contruidos;
- los asuntos pendientes.

La revisión no debe imponer una narrativa de éxito o fracaso. El adolescente puede valorar el proceso de otra manera y su perspectiva debe ser escuchada.

10.5.2. Plan posterior al cierre

Se construye un plan concreto para sostener lo logrado:

- qué rutinas mantener;
- qué servicios continuarán;
- quién será el referente de cada servicio;
- a quién recurrir ante una dificultad;
- qué señales deberían motivar una solicitud de ayuda.

Este plan no extiende informalmente la supervisión. Organiza la continuidad cuando termina la relación obligatoria. IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Con participación del adolescente y conforme a las reglas del Capítulo 8, el supervisor confirma los servicios que seguirán activos y facilita las transferencias necesarias. La red puede incluir familiares, personas significativas, escuela, salud, formación laboral y organizaciones comunitarias.

10.5.3. Informe final

El informe de cierre incluye:

- modalidad y fecha de finalización;
- síntesis de la trayectoria;
- objetivos del PII y grado de avance;
- cumplimiento observado de las obligaciones judiciales;
- dificultades e incumplimientos informados;
- barreras institucionales;
- fortalezas y factores protectores;
- necesidades pendientes;
- perspectiva del adolescente;
- articulaciones posteriores al cierre.

El supervisor informa el cumplimiento observado y las necesidades técnicas. La determinación de los efectos jurídicos del cierre corresponde al juzgado.

La comparación con la valoración inicial no exige siempre una nueva puntuación estructurada. La reevaluación formal solo procede cuando existe un instrumento adoptado, el supervisor se encuentra habilitado y el protocolo prevé su utilización.

Incluso en esas condiciones, una diferencia numérica no demuestra por sí sola un cambio real ni la eficacia de la intervención. La investigación sobre SAVRY y YLS/CMI advierte que deben considerarse el error de medición y las limitaciones de estos instrumentos para detectar cambios individuales (Viljoen *et al.*, 2017).

10.5.4. Cierre relacional

La última entrevista debe reconocer el trabajo realizado, ofrecer una devolución específica, escuchar la valoración del adolescente y revisar el plan posterior.

No es una despedida sentimental ni una clausura burocrática. Es el cierre profesional de una relación con una finalidad determinada. El supervisor debe explicar:

- desde qué fecha termina su responsabilidad;
- qué servicios continuarán;
- a quién acudir ante una dificultad;
- si existe algún canal institucional posterior.

No debe prometer disponibilidad indefinida. En las transferencias, presenta al nuevo referente y procura que el adolescente no quede sin información durante la transición.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

*Principio práctico***Cierres bien preparados**

Comenzar antes de la última entrevista cuando la fecha sea previsible.

Revisar avances y dificultades sin imponer una narrativa.

Confirmar la continuidad de los apoyos.

Diferenciar cierre, transferencia y finalización anticipada.

Aclarar los límites del contacto posterior.

No utilizar una puntuación de riesgo como única medida del resultado.

En síntesis

- El informe judicial, el registro profesional y los campos estandarizados del sistema de información cumplen funciones diferentes y requieren reglas diferenciadas de acceso, uso y confidencialidad.
- Un buen informe describe conductas observables y distingue hechos verificados, fuentes de información, interpretaciones profesionales y recomendaciones.
- La comunicación extraordinaria al juzgado se reserva para situaciones relevantes, utiliza canales institucionales seguros y deja constancia de lo transmitido.
- Las reuniones con actores judiciales deben respetar los roles procesales, el debido proceso y el derecho del adolescente a comprender y expresar su posición.
- El cierre, la finalización anticipada y la transferencia requieren revisar la trayectoria, organizar apoyos posteriores y delimitar claramente el final de la relación profesional.
- La valoración estructurada al cierre, cuando corresponda, debe interpretarse con cautela y no utilizarse como única medida del resultado.

Capítulo 11. Monitoreo, evaluación y uso responsable de los datos

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Comprender cómo los registros contribuyen al monitoreo y a la evaluación del régimen.
- Distinguir entre indicadores de producto, proceso y resultado.
- Registrar información completa y consistente sin inventar datos faltantes.
- Reconocer los límites éticos y metodológicos del uso de indicadores.

Instrumentos asociados: informe mensual de seguimiento y supervisión y fichas técnicas de los indicadores propuestos para el monitoreo del régimen. El contenido judicial del informe se desarrolla en el capítulo 10. Este capítulo se concentra en la producción y utilización de los datos administrativos y de monitoreo.

Buena parte de este manual trata sobre lo que el supervisor hace con cada adolescente: cómo recibe, valora, planifica, entrevista, articula y acompaña. Este capítulo aborda una dimensión diferente pero inseparable: cómo se documenta esa práctica y cómo aprende el sistema a partir de ella.

El régimen no debe presumir que toda actividad produce los resultados esperados. Debe monitorear su implementación y evaluar en qué condiciones la supervisión contribuye al cumplimiento de las medidas, la integración social y la reducción de nuevos hechos.

11.1. Por qué medir no es burocratizar

Es comprensible que el supervisor mire con recelo los formularios y los indicadores. El tiempo dedicado a registrar puede parecer tiempo restado al adolescente y, la palabra “datos”, puede evocar una lógica administrativa alejada del vínculo profesional.

La medición se vuelve burocrática cuando se completa información que nadie revisa, cuando se solicitan los mismos datos varias veces o cuando los resultados no regresan a quienes los producen. Se vuelve útil cuando permite:

- conocer la situación de un caso;
- identificar demoras y barreras;
- revisar la intervención;
- detectar desigualdades;
- distribuir recursos y
- evaluar la implementación del régimen.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Medir no es la única forma de conocer la práctica, pero es una forma indispensable. Los indicadores deben combinarse con análisis cualitativo, supervisión profesional, auditorías, evaluaciones específicas y participación de los adolescentes.

La investigación sobre intervenciones con adolescentes muestra que los resultados varían según la orientación del programa, las características de la población y la calidad de la implementación (Lipsey, 2009). Por eso no basta con saber cuántas actividades se realizaron: también importa conocer cómo se realizaron, con quiénes y en qué condiciones.

11.2. La cadena de información

La información del régimen forma una cadena:

Práctica profesional → registro estructurado → controles de calidad → sistema de información → indicadores → monitoreo y evaluación → retroalimentación y mejora de la práctica.

El supervisor produce parte de los datos de origen. Si una entrevista no se registra, una fecha es incorrecta o una derivación queda sin seguimiento, el análisis posterior será incompleto. Sin embargo, la calidad del sistema no depende exclusivamente de él. La autoridad responsable debe proporcionar:

- definiciones operacionales claras;
- instrumentos comprensibles;
- formación;
- sistemas seguros y fáciles de utilizar;
- validaciones automáticas;
- mecanismos de corrección y
- retroalimentación periódica.

Debe preservarse la distinción establecida en el capítulo 10. El informe judicial contiene información individual y narrativa necesaria para el seguimiento del caso. El sistema administrativo recibe únicamente los campos estructurados definidos para el monitoreo. La narrativa completa no debe incorporarse automáticamente a una base analítica.

El objetivo debe ser evitar la doble carga: un dato correctamente registrado debería reutilizarse cuando sea jurídicamente posible y técnicamente seguro, sin volver a solicitarse. Esta reutilización exige reglas de finalidad, acceso y protección; no autoriza a integrar indiscriminadamente todos los registros existentes.

Principio práctico



Responsabilidades compartidas en el registro

El supervisor es responsable de registrar con rigor. La institución es responsable de pedir solamente datos necesarios, definirlos con claridad, protegerlos y devolver información útil a la práctica.

11.3. Qué se mide

El sistema organiza los indicadores en niveles que responden a preguntas diferentes.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Indicadores de producto y cobertura

Describen el volumen y la distribución de la actividad:

- adolescentes que ingresan;
- medidas supervisadas;
- distribución territorial;
- características generales de la población atendida y
- servicios o actuaciones producidos.

Permiten conocer el alcance del régimen pero no informan por sí solos sobre su calidad o eficacia.

Indicadores de proceso

Miden cómo se implementa la intervención:

- oportunidad de la recepción;
- valoraciones realizadas en plazo;
- PII elaborados;
- entrevistas efectuadas;
- informes presentados;
- derivaciones gestionadas;
- carga de casos y
- continuidad del contacto.

Son los indicadores más próximos a la actuación del supervisor. Aun así, algunos dependen también de la disponibilidad de instrumentos, recursos, servicios y decisiones institucionales.

Indicadores de resultado intermedio

Describen cambios o situaciones observables durante la intervención:

- cumplimiento de la medida;
- participación en el PII;
- continuidad educativa;
- formación o inserción laboral;
- acceso a salud;
- incorporación a servicios;
- finalización de la medida y
- revocaciones.

El supervisor contribuye a estos resultados pero no los controla por completo. También influyen el adolescente, su familia, los servicios, el territorio y las condiciones sociales.

Indicadores de resultado final

Describen efectos posteriores o de más largo plazo como:

- nuevas imputaciones o condenas, conforme a la definición adoptada;
- reincidencia en ventanas temporales determinadas;
- continuidad educativa o laboral y IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ
- sostenimiento de la inclusión social.

Las definiciones deben precisar el evento medido, la fuente, la población, el período de seguimiento y los datos faltantes. “Reincidencia” no puede utilizarse como una categoría única sin definición operacional.

El Manual para cuantificar los indicadores de la justicia de menores (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, 2006) destaca que todo indicador requiere una definición, una fuente, un método de cálculo y reglas de interpretación. Las fichas técnicas del régimen deben cumplir esa función.

11.4. Monitorear no es evaluar

El monitoreo observa regularmente la implementación. Permite conocer:

- qué actividades se realizaron;
- a cuántas personas alcanzaron;
- con qué oportunidad y
- qué resultados se registraron.

La evaluación formula preguntas más amplias sobre pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto o sostenibilidad y utiliza un diseño específico para responderlas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2023).

Una mejora en un indicador no demuestra automáticamente que la supervisión la causó. Puede reflejar:

- cambios en la composición de los casos;
- modificaciones normativas;
- mayor disponibilidad de servicios;
- cambios en el registro;
- variaciones territoriales o
- factores externos.

Del mismo modo, un resultado desfavorable no demuestra por sí solo una mala intervención.

Cuando se comparen períodos, jurisdicciones o grupos deben informarse:

- definiciones utilizadas;
- cobertura;
- tamaño de la población;
- datos faltantes;
- cambios en el sistema de registro y
- demás advertencias metodológicas.

El **ajuste por riesgo basal** consiste en considerar las diferencias iniciales de riesgo entre los grupos o poblaciones comparados. Su finalidad es evitar, por ej., que un equipo que atiende proporcionalmente a más adolescentes con necesidades complejas parezca obtener peores resultados solo por esa composición inicial. En términos simples, permite contrastar los resultados observados con los que cabría esperar según el nivel de riesgo registrado al inicio de la intervención.

El ajuste por riesgo basal puede ser útil en determinados análisis pero no es una corrección automática. Requiere un instrumento de valoración formalmente adoptado, datos comparables, una metodología transparente y un número

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

suficiente de casos. Los valores ajustados tampoco demuestran causalidad ni deben utilizarse para evaluar individualmente a un supervisor.

11.5. Usos responsables e indebidos

Los indicadores deben utilizarse para aprender, mejorar la práctica y rendir cuentas. No deben convertirse en mecanismos simplificados de clasificación o sanción.

En particular:

- **No evaluar al supervisor por la reincidencia individual de sus casos.** La asignación de casos no es aleatoria y los resultados dependen de múltiples factores. El desempeño debe analizarse mediante dimensiones bajo su control como oportunidad, calidad técnica, cumplimiento de procedimientos y respuesta a las necesidades detectadas.
- **No comparar jurisdicciones sin contexto.** Las diferencias pueden responder a la composición de los casos, recursos disponibles, criterios judiciales, cobertura de servicios o calidad del registro.
- **No interpretar aisladamente las revocaciones.** Una tasa alta o baja puede reflejar distintos patrones de incumplimiento, fallas institucionales, criterios judiciales o prácticas de información.
- **No convertir datos faltantes en respuestas negativas.** “Sin información”, “no evaluado” y “no corresponde” deben registrarse como categorías diferentes. Inventar o completar por inferencia produce indicadores aparentemente completos pero falsos.
- **No publicar datos que permitan identificar.** Los resultados deben agregarse y, cuando los grupos sean pequeños, aplicarse reglas de supresión o agrupamiento.
- **No utilizar los datos para estigmatizar.** La desagregación por edad, género, territorio u otras características puede ser necesaria para detectar desigualdades, pero no debe producir perfiles punitivos ni exponer a personas o comunidades.

Los datos de los adolescentes están sujetos a reserva reforzada. La ley 25.326 exige finalidad legítima, pertinencia, exactitud y seguridad; la ley 26.061 protege la vida privada, la intimidad, la dignidad y la identidad y la ley 27.801 establece la reserva del proceso.

La protección debe abarcar todo el ciclo del dato:

- recolección;
- registro;
- transmisión;
- acceso;
- análisis;
- publicación;
- conservación;
- rectificación y
- eliminación.

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2021) propone que la gobernanza de los datos sobre niños y adolescentes se organice desde sus derechos, con minimización, finalidad definida, transparencia y responsabilidades institucionales claras.

Ediciones SAJJ- Ministerio de Justicia

11.6. Responsabilidades del supervisor

En relación con el sistema de información, corresponde al supervisor:

- registrar las actuaciones dentro del plazo establecido;
- utilizar las definiciones de las fichas técnicas;
- identificar la fuente y la fecha de los datos relevantes;
- diferenciar “no”, “sin información” y “no corresponde”;
- corregir errores cuando sean detectados;
- documentar barreras institucionales;
- emplear únicamente sistemas y canales autorizados y
- comunicar problemas recurrentes de los instrumentos.

Los campos codificados deben completarse cuando corresponda y exista información suficiente. Las secciones narrativas deben conservar la profundidad técnica y socioeducativa necesaria para la comunicación judicial, sin incorporar datos sensibles innecesarios.

La institución, por su parte, debe devolver información útil. Los supervisores deberían conocer periódicamente:

- nivel de completitud de sus registros;
- errores recurrentes;
- tendencias agregadas;
- barreras detectadas y
- cambios de protocolo derivados del monitoreo.

La cadena se cierra cuando los hallazgos regresan a la práctica mediante formación, supervisión, revisión de instrumentos, mejora de servicios y actualización del Manual. Registrar bien no consiste en alimentar una burocracia: consiste en hacer posible que el régimen aprenda de su funcionamiento.

En síntesis

- Medir es indispensable pero no sustituye el juicio profesional ni la evaluación cualitativa.
- El informe judicial y el sistema administrativo tienen finalidades y destinatarios diferentes.
- Los indicadores de producto, proceso y resultado responden a preguntas distintas.
- El monitoreo describe tendencias; por sí solo no demuestra causalidad.
- El supervisor responde por la calidad de sus registros, dentro de un sistema de responsabilidades compartidas.
- Los datos no deben utilizarse para clasificar supervisores, estigmatizar adolescentes o realizar comparaciones descontextualizadas.
- La protección de datos abarca todo su ciclo de vida.
- La información solo produce valor cuando regresa a la práctica y permite mejorarla.

Parte III

Habilidades esenciales

Capítulo 12.

Entrevista motivacional aplicada a la supervisión

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Comprender el espíritu y los principios de la entrevista motivacional.
- Utilizar preguntas abiertas, afirmaciones, escucha reflexiva y resúmenes.
- Reconocer y explorar la ambivalencia sin confrontarla.
- Distinguir el discurso de mantenimiento de la discordia en la relación.
- Aplicar un estilo motivacional sin ocultar las obligaciones y los límites de la supervisión judicial.

Instrumentos asociados: Plan Individual de Intervención (PII), guion de la entrevista semanal y registro de entrevista.

La entrevista motivacional ofrece al supervisor una forma estructurada de conversar sobre cambios que el adolescente puede necesitar, desear o rechazar. No sustituye las funciones de supervisión, no convierte al supervisor en terapeuta y no vuelve negociables las obligaciones impuestas judicialmente. Su aporte consiste en ayudar a que la entrevista no se reduzca a impartir instrucciones, verificar cumplimientos o intentar convencer.

En su formulación actual, la entrevista motivacional se organiza alrededor de cuatro tareas interrelacionadas: vincular, enfocar, evocar y planificar. Las habilidades que se presentan en este capítulo se ponen al servicio de esas tareas y complementan la estructura de la entrevista semanal desarrollada en el Capítulo 7.

12.1. Qué es la entrevista motivacional (EM)

La entrevista motivacional (EM), desarrollada originalmente por William R. Miller y Stephen Rollnick a partir del trabajo con personas con problemas relacionados con el consumo de alcohol, es una forma de conversación centrada en la persona que busca fortalecer su propia motivación y compromiso con el cambio. Actualmente se utiliza en campos diversos, entre ellos la salud, la educación, el trabajo social, las intervenciones correccionales y la justicia penal (Miller & Rollnick, 2023).

La EM no es una técnica aislada ni un conjunto de recursos para persuadir. Tampoco consiste en ocultar la opinión profesional o abstenerse de proporcionar información. Es una manera de guiar una conversación que combina escucha, orientación y respeto por la capacidad de decisión de la persona.

En la supervisión penal juvenil, su utilización exige reconocer una tensión particular: el adolescente no eligió libremente la intervención y existen condiciones

IE 2026-88296614-APN-SSPC#MI

cuyo cumplimiento es obligatorio. El supervisor debe explicarlas con claridad. La EM no elimina esa dimensión de autoridad, pero ayuda a evitar que toda la relación quede organizada alrededor de la coerción.

Principio operativo. El supervisor no debe presentar como voluntario aquello que es obligatorio ni como obligatorio aquello que admite alternativas. Debe explicar con precisión el marco judicial y, dentro de él, identificar las decisiones, objetivos y estrategias en las que el adolescente puede ejercer agencia.

La conversación motivacional se ocupa, por tanto, de preguntas como estas:

- ¿Qué importancia tiene este cambio para el adolescente?
- ¿Qué razones propias encuentra para intentarlo?
- ¿Qué obstáculos anticipa?
- ¿Qué capacidades y apoyos puede utilizar?
- ¿Qué primer paso estaría dispuesto a dar?

12.2. El espíritu de la entrevista motivacional

La cuarta edición de la obra de Miller y Rollnick identifica cuatro componentes interrelacionados del espíritu de la EM: asociación, aceptación, compasión y empoderamiento. Las técnicas pierden su sentido si se aplican sin esta orientación.

- **Asociación.** El profesional trabaja con la persona, no sobre ella. El supervisor aporta conocimientos técnicos, información sobre el proceso y una responsabilidad institucional. El adolescente aporta el conocimiento de su propia vida, sus prioridades, experiencias, capacidades y límites. La relación no es simétrica en cuanto a autoridad, pero puede ser colaborativa en la forma de desarrollar el trabajo.
- **Aceptación.** Supone reconocer el valor y la dignidad del adolescente, procurar comprender su perspectiva, afirmar sus esfuerzos y respetar su autonomía. Aceptar a la persona no equivale a aprobar todas sus conductas ni a omitir una respuesta ante riesgos o incumplimientos.
- **Compasión.** Implica orientar la intervención hacia el bienestar y el desarrollo del adolescente, evitando utilizar las habilidades motivacionales como mecanismos encubiertos de manipulación. La información obtenida no debe emplearse para sorprender, avergonzar o inducir asentimientos aparentes.
- **Empoderamiento.** Consiste en reconocer y fortalecer capacidades, recursos, decisiones y posibilidades de acción que el adolescente ya posee. El supervisor no “entrega” motivación desde afuera: ayuda al adolescente a identificar y utilizar sus propias razones y capacidades para cambiar.

La evocación continúa siendo fundamental en la EM, pero en la cuarta edición de la obra de Miller y Rollnick se presenta principalmente como una de sus tareas. Evocar significa favorecer que la persona exprese sus propias razones para cambiar, en lugar de limitarse a escuchar las razones formuladas por el profesional.

12.3. Las cuatro tareas de la entrevista motivacional

Las cuatro tareas no constituyen fases rígidas ni necesariamente lineales. Durante una misma entrevista puede ser necesario avanzar, retroceder o trabajar en más de una de ellas.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- **Vincular.** Consiste en construir y sostener una relación de trabajo basada en respeto, atención y comprensión. Sin una vinculación mínima, las preguntas pueden sentirse como interrogatorio y las recomendaciones como imposiciones. Vincular no significa evitar temas difíciles. Significa abordarlos de modo que el adolescente pueda permanecer en la conversación. Cuando aparece desconfianza, enojo o sensación de no estar siendo escuchado, el supervisor debe atender primero la relación antes de insistir con el contenido.
- **Enfocar.** Consiste en acordar sobre qué cambio se trabajará. El foco puede surgir de una obligación judicial, de una necesidad identificada en la valoración, de un objetivo del PII o de una preocupación planteada por el propio adolescente. Enfocar requiere evitar dos extremos: dejar la conversación sin dirección o imponer prematuramente una prioridad sin conocer la perspectiva del adolescente. Cuando existen varios problemas, el supervisor puede preguntar:

“Tenemos varios temas para conversar: la escuela, lo que pasó en tu casa y las entrevistas a las que no pudiste venir. ¿Por cuál te parece más útil empezar?”

La elección del orden no modifica las obligaciones existentes, pero permite que el adolescente participe en la organización del trabajo.
- **Evocar.** Consiste en explorar las razones, deseos, necesidades y capacidades que el adolescente reconoce para cambiar. En esta tarea, el supervisor procura que sea el adolescente quien formule la mayor parte de los argumentos favorables al cambio. Evocar no significa esperar pasivamente a que aparezca motivación. El supervisor puede preguntar por ventajas y desventajas, experiencias anteriores, preocupaciones, valores, personas significativas y expectativas de futuro.
- **Planificar.** Cuando existe suficiente disposición, la conversación avanza hacia un plan concreto. Planificar supone acordar qué se hará, cuándo, con qué apoyos y qué obstáculos podrían presentarse. El supervisor no debe precipitar esta tarea. Un plan formulado antes de que exista un foco compartido o una razón suficiente para actuar suele producir un cumplimiento aparente y poco sostenible. Los acuerdos relevantes deben incorporarse al PII o al registro semanal, según corresponda.

12.4. Habilidades básicas: preguntas, afirmaciones, reflexiones y resúmenes

Las habilidades comunicacionales centrales de la EM suelen sintetizarse mediante el acrónimo inglés OARS: *open questions, affirmations, reflective listening* y *summaries*.

Preguntas abiertas

Las preguntas abiertas invitan a desarrollar una experiencia, una opinión o una razón. En vez de “¿fuiste a la escuela esta semana?”, el supervisor puede preguntar: “¿Cómo fue esta semana con la escuela?”. En vez de “¿consumiste?”, puede preguntar: “¿Cómo estuvo el tema del consumo esta semana?”.

Las preguntas cerradas también son necesarias cuando debe comprobarse un dato, precisar una fecha, evaluar una situación urgente o registrar información determinada. El problema aparece cuando dominan la entrevista y producen una sucesión de respuestas breves.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

No se requiere alcanzar una proporción numérica fija de preguntas abiertas. El criterio es funcional: la entrevista debe permitir que el adolescente explique su perspectiva y no sentirse como un interrogatorio. Después de una pregunta abierta, escuchar y reflejar suele ser más útil que formular inmediatamente otra pregunta.

Afirmaciones

Las afirmaciones reconocen capacidades, valores, esfuerzos o avances concretos. No son felicitaciones automáticas ni elogios genéricos.

En lugar de “¡qué bien!”, el supervisor puede decir:

- “Aunque tuviste una semana complicada, viniste a la entrevista.”
- “Pudiste darte cuenta de que la discusión estaba subiendo de tono y te fuiste antes de que empeorara.”
- “Hablar de esto no te resulta fácil y, aun así, lo estás intentando.”

Una afirmación debe ser genuina y específica. No corresponde exagerar avances, atribuir intenciones que el adolescente no expresó ni utilizar el reconocimiento como antesala de una crítica.

Escucha reflexiva

La escucha reflexiva consiste en devolver lo que el supervisor comprende de lo dicho por el adolescente. No se limita a repetir palabras: permite comprobar la comprensión, comunicar escucha y favorecer que la persona elabore su experiencia.

Una reflexión simple puede repetir o parafrasear:

- **Adolescente:** “No quiero volver a ese curso.”
- **Supervisor:** “No querés regresar.”

Una reflexión compleja formula una hipótesis sobre un significado o sentimiento subyacente:

- “Después de lo que pasó, volver significaría exponerte otra vez.”

Las reflexiones complejas deben expresarse con prudencia. No son diagnósticos ni afirmaciones de que el supervisor sabe mejor que el adolescente lo que este siente. Si la reflexión no es exacta, el adolescente debe poder corregirla sin que se produzca una discusión.

Resúmenes

Los resúmenes reúnen distintos elementos de la conversación y los devuelven de manera organizada. Pueden utilizarse para cerrar un tema, pasar a otro, destacar una ambivalencia o preparar un acuerdo.

Un buen resumen incluye tanto las razones para cambiar como las dificultades:

- “Querés terminar la escuela porque pensás que puede ayudarte a conseguir trabajo, pero volver a ese lugar te preocupa por lo que pasó con tus compañeros. Al mismo tiempo, dijiste que quizá podrías probar si antes hablamos con alguien de la escuela.”

Después del resumen, conviene comprobar la comprensión: “¿Es así?” o “¿Qué me faltó?”.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Proporcionar información y recomendaciones

El supervisor también debe explicar obligaciones, comunicar riesgos y ofrecer información. Cuando la información no responde a un deber inmediato, puede utilizar una secuencia breve:

- preguntar qué sabe o qué piensa el adolescente;
- ofrecer la información de manera clara y neutral;
- preguntar qué sentido tiene para él o qué piensa hacer con ella.

Cuando se trata de una obligación judicial o de una situación urgente, no es necesario pedir autorización para informar. Sí es necesario diferenciar hechos de opiniones, evitar amenazas, explicar las consecuencias con precisión y comprobar que el adolescente haya comprendido.

12.5. Ambivalencia y discurso de cambio

La ambivalencia consiste en sostener simultáneamente razones para cambiar y razones para mantener una conducta. Es habitual en los procesos de cambio y no debe interpretarse automáticamente como falta de compromiso.

Un adolescente puede querer terminar la escuela y, al mismo tiempo, temer volver a un espacio donde fue maltratado. Puede querer disminuir el consumo y reconocer que este le permite sentirse parte de un grupo. Puede querer evitar nuevos conflictos y considerar que retirarse de una provocación lo hace parecer débil.

Cuando el supervisor argumenta insistentemente a favor del cambio, es probable que el adolescente responda explicando por qué no puede, no quiere o no le conviene cambiar. La conversación termina entonces distribuyendo papeles contrapuestos: el profesional defiende el cambio y el adolescente defiende el mantenimiento de la conducta.

La EM denomina discurso de cambio a las expresiones favorables a cambiar. Puede aparecer como:

- **Deseo:** "Quisiera estar mejor con mi familia";
- **Capacidad:** "Si me acompañan, creo que podría volver";
- **Razones:** "Terminar la escuela me serviría para conseguir trabajo";
- **Necesidad:** "No puedo seguir así";
- **Compromiso o decisión:** "Mañana voy a llamar";
- **Pasos ya realizados:** "Esta semana no fui con ellos y me quedé en casa".

El supervisor debe reconocer estas expresiones y favorecer su elaboración:

- "¿Qué cambiaría para vos si consiguieras terminar la escuela?"
- "¿Cómo lograste mantenerte alejado esa vez?"
- "¿Cuál sería una primera señal de que las cosas están empezando a mejorar?"

El discurso de mantenimiento expresa razones para no cambiar o para continuar como hasta el momento. No debe ser ignorado ni discutido. Compre-

derlo permite identificar las funciones que cumple la conducta, los obstáculos existentes y las condiciones que harían posible una alternativa.

La finalidad no es lograr que el adolescente pronuncie las respuestas esperadas, sino ayudarlo a examinar su situación y formular decisiones más conscientes y realistas.

12.6. Cómo responder al discurso de mantenimiento y a la discordia

Las ediciones actuales de la EM evitan utilizar “resistencia” como una característica del adolescente. Ese término puede mezclar dos fenómenos diferentes:

- el **discurso de mantenimiento**, referido a las razones para no cambiar;
- la **discordia**, que aparece en la relación con el profesional: discusión, desconfianza, interrupciones, defensa insistente o sensación de no ser escuchado.

El discurso de mantenimiento forma parte de la ambivalencia. La discordia, en cambio, es una señal de que el modo de conducir la entrevista necesita ajustarse.

Ante estas situaciones, el supervisor puede utilizar:

- **Reflexión simple:** “No creés que dejar de juntarte con ellos vaya a resolver algo.”
- **Reflexión de ambos lados:** “Por un lado, ese grupo es importante para vos; por otro, te preocupa terminar otra vez en una situación que complique la medida.”
- **Énfasis en la agencia:** “La medida y sus condiciones no dependen de esta conversación. Dentro de ese marco, vos decidís cómo responder y qué pasos estás dispuesto a intentar.”
- **Cambio de foco:** “Quizá estamos discutiendo demasiado sobre si deberías volver. Me interesa entender primero qué fue lo que hizo que dejaras de ir.”
- **Reconocimiento de la propia intervención:** “Creo que me apuré en darte soluciones sin terminar de escucharte.”
- **Pausa y reorientación:** “No quiero que esto se convierta en una pelea. ¿Qué parte de lo que estamos hablando te resulta más injusta o difícil?”

La reflexión amplificada —devolver una posición en términos más intensos— puede ser útil en manos experimentadas, pero también sonar irónica o manipuladora. No debe emplearse como fórmula automática ni para inducir al adolescente a contradecirse.

12.7. Aplicación en la entrevista semanal

La entrevista motivacional no requiere realizar una sesión separada. Sus tareas pueden incorporarse a la entrevista semanal:

1. **Vincular:** recibir al adolescente, explorar cómo llega y atender cualquier tensión en la relación.
2. **Enfocar:** acordar qué aspecto del PII, obligación o dificultad requiere atención.
3. **Evocar:** explorar la importancia del cambio, las razones propias, las capacidades y los obstáculos.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- 4. Planificar:** definir un paso concreto, apoyos necesarios y forma de seguimiento.
- 5. Registrar:** documentar hechos, acuerdos y acciones relevantes sin convertir el registro en una interpretación clínica.

No todas las entrevistas deben finalizar con un nuevo compromiso. En ocasiones, el resultado adecuado será comprender mejor una dificultad, reparar una discordia, identificar una barrera institucional o reconocer que todavía no existe disposición para formular un plan. Esto no exime al supervisor de comunicar las obligaciones vigentes ni de actuar ante riesgos o incumplimientos.

Caso ilustrativo

Explorar la ambivalencia sin ocultar la obligación



Leo, de 17 años, falta por segunda vez a una actividad formativa. Una respuesta exclusivamente directiva sería: "Tenés que ir porque estás en el PII y, si volvéis a faltar, voy a informarlo".

El supervisor debe explicar esa obligación, pero puede ampliar la conversación:

Supervisor: "La asistencia forma parte del PII y tengo que registrar las inasistencias. Antes de decidir cómo seguimos, quiero entender qué pasó."

Adolescente: "No voy a volver. El profesor me trata como si fuera un delincuente."

Supervisor: "Volver significaría exponerte otra vez a un trato que sentiste humillante."

Adolescente: "Sí, pero tampoco quiero perder el curso."

Supervisor: "No querés aceptar ese trato y, al mismo tiempo, terminar el curso sigue siendo importante. ¿Qué tendría que cambiar para que pudieras volver?"

La respuesta no oculta la obligación ni promete que la inasistencia carecerá de consecuencias. Abre un espacio para identificar el problema y construir una alternativa viable. 

Investigación empírica

Alcance y límites de la entrevista motivacional (EM)



La investigación empírica disponible respalda la entrevista motivacional (EM) como una estrategia prometedora para favorecer la participación y el cambio, pero no permite presentarla como una garantía de cumplimiento ni de reducción de la reincidencia.

Un metaanálisis de 22 estudios con personas adultas involucradas en el sistema penal encontró que las intervenciones que incorporaban componentes de EM se asociaron con una mayor asistencia a las sesiones y con una reducción de la reincidencia oficial. El efecto sobre el abandono del tratamiento también favoreció esas intervenciones, pero no alcanzó significación estadística. La evidencia debe interpretarse con cautela: los resultados de asistencia, abandono y reincidencia procedían de cuatro, cinco y seis estudios, respectivamente; 14 de

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

los 22 estudios se centraron en hombres condenados por violencia de pareja y 11 se realizaron en los Estados Unidos. Además, el diseño no permite atribuir necesariamente los efectos observados a la EM considerada de manera aislada (Pinto e Silva *et al.*, 2025).

En adolescentes, un metaanálisis de 21 estudios independientes, con 5.471 participantes, encontró efectos pequeños, pero estadísticamente significativos, de las intervenciones motivacionales sobre el consumo de sustancias, tanto inmediatamente después de la intervención como en los seguimientos disponibles (Jensen *et al.*, 2011). Esta evidencia no equivale, sin embargo, a evidencia sobre adolescentes bajo supervisión penal comunitaria.

Además, capacitar a profesionales no asegura por sí solo mejores resultados. Un ensayo realizado con oficiales de *probation* encontró que la formación mejoró determinadas habilidades motivacionales en ejercicios de simulación estandarizados, pero no produjo diferencias en los resultados de las personas supervisadas a los seis meses (Walters *et al.*, 2010). Un metaanálisis de estudios de formación indica que la retroalimentación sobre entrevistas observadas o grabadas y el acompañamiento posterior ayudan a sostener las habilidades adquiridas; sin esos apoyos, las mejoras tienden a disminuir con el tiempo. Esa evidencia procede principalmente de servicios de tratamiento de consumo de sustancias, por lo que su traslado a la supervisión juvenil requiere adaptación y evaluación (Schwalbe *et al.*, 2014).

La EM debe entenderse como una forma de desarrollar la intervención y complementar otras prácticas eficaces, no como un tratamiento autónomo ni como sustituto de los servicios especializados que el adolescente pueda necesitar. 🔍

En síntesis

- La entrevista motivacional es una forma de conversación centrada en la persona que busca fortalecer su motivación y compromiso con el cambio.
- No elimina las obligaciones judiciales ni las responsabilidades de control del supervisor.
- Su espíritu se compone de asociación, aceptación, compasión y empoderamiento.
- Sus cuatro tareas —vincular, enfocar, evocar y planificar— son interrelacionadas y no necesariamente lineales.
- Las preguntas abiertas, afirmaciones, reflexiones y resúmenes ayudan a comprender la perspectiva del adolescente y favorecer su participación.
- La ambivalencia es normal; el discurso de mantenimiento no debe confundirse con discordia en la relación.
- Reconocer la autonomía exige distinguir con claridad las obligaciones impuestas de las decisiones que efectivamente corresponden al adolescente.
- La formación inicial debe complementarse con práctica, observación y retroalimentación.

Capítulo 13.

Habilidades cognitivo-conductuales básicas

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Comprender el aporte y los límites de las habilidades cognitivo-conductuales en la supervisión.
- Seleccionar una habilidad en función de una necesidad concreta y de los objetivos del PII.
- Aplicar ejercicios básicos de análisis cognitivo, resolución de problemas, entrenamiento en habilidades y autorregulación.
- Integrar estas habilidades con el estilo motivacional desarrollado en el capítulo 12.
- Reconocer cuándo debe suspender el ejercicio y activar una consulta o derivación especializada.

Instrumentos asociados: hojas de trabajo para la intervención del Complemento Operativo 2 (Parte B), Plan Individual de Intervención (PII), guion de entrevista semanal y registro de entrevista.

Las habilidades cognitivo-conductuales ayudan al adolescente a observar relaciones entre situaciones, pensamientos, emociones, decisiones y consecuencias; ampliar su repertorio de respuestas; practicar alternativas y revisar lo ocurrido. El supervisor puede utilizar versiones básicas de estas habilidades dentro de la entrevista semanal, siempre que cuente con la formación necesaria, se ajuste a los instrumentos aprobados y respete los límites de su función.

El supervisor no realiza psicoterapia ni sustituye a los servicios especializados. Tampoco utiliza estas técnicas para investigar el hecho penal, obtener una confesión, cuestionar la estrategia defensiva o determinar un diagnóstico. Su función es trabajar sobre situaciones actuales y objetivos del PII, detectar necesidades que requieran intervención especializada y articular con los servicios correspondientes.

13.1. Por qué utilizar habilidades cognitivo-conductuales

Las intervenciones cognitivo-conductuales se encuentran entre los enfoques con mayor respaldo empírico en el campo de la rehabilitación penal. Trabajan sobre la relación entre cogniciones, emociones, conductas y consecuencias, y utilizan métodos activos como el modelado, la práctica, la resolución de problemas y la retroalimentación.

El modelo de riesgo, necesidad y responsividad (RNR) identifica las actitudes y cogniciones favorables a conductas delictivas como una de las necesidades dinámicas relevantes. El objetivo de la intervención no es imponer una moralización abstracta, sino disminuir modos de pensamiento que facilitan decisiones perjudiciales y fortalecer alternativas prosociales compatibles con los objetivos del adolescente (Bonta & Andrews, 2024).

IE-2026-88296614-APN-SSPC#MI

La investigación disponible debe interpretarse con precisión. Los metaanálisis respaldan los programas cognitivo-conductuales estructurados para personas adultas y adolescentes, especialmente cuando se dirigen a necesidades pertinentes, se implementan con calidad y emplean suficiente práctica (Landenberger & Lipsey, 2005; Wilson et al., 2005). En justicia juvenil, la orientación terapéutica, la adecuación al nivel de riesgo y la calidad de implementación aparecen como factores centrales de eficacia (Lipsey, 2009).

Esto no significa que cualquier actividad denominada “cognitivo-conductual” sea eficaz ni que una técnica breve utilizada de manera aislada produzca los mismos efectos que un programa completo. Las habilidades de este capítulo son recursos limitados para el trabajo cotidiano del supervisor. Adquieren sentido cuando:

- responden a una necesidad previamente identificada;
- se vinculan con un objetivo del PII;
- se aplican con una finalidad comprensible para el adolescente;
- incluyen demostración, práctica y revisión;
- se sostienen en el tiempo;
- se utilizan dentro de una relación profesional respetuosa;
- no exceden la formación ni las competencias del supervisor.

Principio operativo. No se aplica una técnica porque “toca hacerla”, sino porque ayuda a abordar una situación concreta vinculada con el PII. El supervisor debe poder explicar qué se trabajará, para qué puede servir y cómo se revisará posteriormente.

13.2. Secuencia básica para aplicar una habilidad

Las distintas habilidades del capítulo pueden integrarse mediante una secuencia común.

1. Identificar una situación concreta

El punto de partida debe ser un episodio reciente o próximo: una discusión familiar, una ausencia escolar, una propuesta del grupo, una dificultad con un servicio o una situación en la que el adolescente anticipa que podría perder el control.

Conviene evitar trabajar con formulaciones generales como “sos impulsivo” o “tenés problemas con la autoridad”. Es preferible preguntar:

“¿Podemos mirar paso por paso qué ocurrió antes de que te fueras de la escuela?”.

2. Conectar la situación con el PII

El supervisor explica por qué puede ser útil trabajarla y la relaciona con un objetivo acordado. Siguiendo el enfoque del capítulo 12, procura obtener colaboración y escuchar la perspectiva del adolescente antes de proponer una técnica.

“En el PII acordamos trabajar formas de atravesar discusiones sin que terminen en una pelea. Lo que pasó esta semana puede ayudarnos a practicar eso”.

3. Analizar la secuencia

Se identifican los elementos principales:

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- qué estaba ocurriendo;

- qué interpretó o pensó el adolescente;
- qué sintió y qué señales corporales percibió;
- qué hizo;
- qué consecuencias inmediatas y posteriores tuvo la respuesta;
- en qué momento habría sido posible actuar de otra manera.

El análisis no busca encontrar un único pensamiento “incorrecto”, sino comprender cómo se organizó la respuesta.

4. Construir y practicar una alternativa

El supervisor ayuda a formular una respuesta diferente, la demuestra cuando es necesario y la ejercita con el adolescente. La alternativa debe ser concreta, realista y compatible con sus capacidades y contexto.

5. Acordar una aplicación

Siempre que resulte seguro y pertinente, se acuerda dónde y cómo podría utilizarse la habilidad durante la semana. La práctica no debe exponer al adolescente a un riesgo innecesario ni colocarlo en una situación que requiera una capacidad que todavía no posee.

6. Revisar y registrar

En la entrevista siguiente se analiza qué ocurrió. La revisión no se formula como aprobación o fracaso:

- ¿qué pudo aplicar?;
- ¿qué resultó difícil?;
- ¿qué apareció que no se había anticipado?;
- ¿qué necesita ajustarse?;
- ¿conviene repetir, cambiar la estrategia o solicitar otro apoyo?

El registro debe consignar la situación trabajada, la habilidad practicada y los acuerdos relevantes. No corresponde documentar diagnósticos, interpretaciones especulativas ni detalles íntimos innecesarios.

13.3. Reestructuración cognitiva básica

La reestructuración cognitiva ayuda a examinar interpretaciones que influyen en una conducta y a construir modos alternativos de comprender y responder a una situación.

La literatura ha descrito distintos patrones de pensamiento que pueden estar asociados con conductas problemáticas. En adolescentes, Barriga *et al.* (2000) distinguieron, entre otros, patrones autobeneficiosos —que pueden justificar o facilitar una conducta perjudicial— y patrones autodevaluatorios, vinculados con interpretaciones negativas sobre uno mismo o el futuro. Entre los patrones que el supervisor puede explorar se encuentran:

- **minimización del daño:** “No fue nada; solamente lo empujé”;
- **atribución externa de la responsabilidad:** “Yo no tuve ninguna opción porque me provocaron”;
- **primacía de la propia necesidad o justificación de la conducta:** “Si él tiene de sobra, no importa que yo se lo saque”.

- **atribución automática de intenciones hostiles:** “Me miró así porque quería pelear”;
- **anticipación de un desenlace inevitable:** “Haga lo que haga, siempre va a terminar mal”;
- **generalización a partir de una experiencia:** “Como una vez me echaron, ninguna escuela me va a aceptar”.

Estos ejemplos no deben convertirse en etiquetas aplicadas mecánicamente. Una afirmación puede contener información cierta, responder a una experiencia de discriminación, violencia o abuso de autoridad, o expresar una emoción comprensible. Antes de intentar modificarla, el supervisor debe procurar comprender el contexto.

Por ejemplo, una expresión de desconfianza hacia la policía o una institución no constituye, por sí sola, una distorsión cognitiva. El adolescente puede haber vivido prácticas abusivas o discriminatorias. El trabajo consiste en diferenciar la experiencia concreta, la interpretación que se hace de ella y las decisiones que se derivan, sin negar lo ocurrido ni exigir confianza acrítica.

Registro ABC

Una herramienta básica es el registro ABC, derivado del modelo de Acontecimiento activador–Creencia–Consecuencia propuesto por Albert Ellis y utilizado posteriormente en distintos enfoques cognitivo-conductuales (Ellis, 1962; Beck, 2020)⁽¹⁾:

- **A — Acontecimiento activador:** ¿qué ocurrió?;
- **B — Creencia o interpretación:** ¿qué pensó el adolescente que estaba ocurriendo?;
- **C — Consecuencia:** ¿qué sintió, qué hizo y qué sucedió después?

Una vez identificada la secuencia pueden explorarse preguntas tales como:

- ¿qué elementos apoyan esa interpretación?;
- ¿hay información que no encaja con ella?;
- ¿qué otra explicación es posible?;
- ¿qué le dirías a un amigo en la misma situación?;
- ¿qué interpretación ayudaría a responder de una forma más compatible con tu objetivo?;
- si mantuvieras ese pensamiento, ¿qué sería probable que ocurriera?

El propósito no es sustituir un pensamiento “negativo” por otro artificialmente positivo. Se busca construir una interpretación más completa, comprobable y útil.

El supervisor tampoco debe utilizar el ejercicio para reconstruir el hecho penal o procurar que el adolescente admita responsabilidad jurídica. Es preferible trabajar con situaciones cotidianas recientes o futuras. Cuando aparezca información jurídicamente sensible, debe actuar conforme a las reglas de confidencialidad, registro y comunicación desarrolladas en los capítulos 2 y 10.

(1) La sigla ABC procede de los términos ingleses Activating event, Beliefs y Consequences: acontecimiento activador, creencias o interpretaciones, y consecuencias emocionales, conductuales y cognitivas. El modelo fue formulado originalmente por Albert Ellis y posteriormente incorporado, con diversas adaptaciones, en otros enfoques cognitivo-conductuales (Ellis, 1962; Beck, 2020).

13.4. Resolución de problemas

La resolución de problemas es útil cuando el adolescente reconoce una dificultad, pero dispone de pocas alternativas o tiende a responder de manera inmediata. Su finalidad es desacelerar el proceso de decisión y ampliar el repertorio de respuestas. La secuencia siguiente adapta las etapas clásicas de resolución de problemas a la intervención de supervisión (D'Zurilla & Goldfried, 1971). Una secuencia básica comprende seis pasos:

- 1. Definir el problema.** Describir qué ocurre de la manera más concreta posible, diferenciando hechos, interpretaciones y emociones.
- 2. Definir el objetivo.** Precisar qué resultado busca el adolescente.
- 3. Generar alternativas.** Proponer varias respuestas sin evaluarlas de inmediato.
- 4. Anticipar consecuencias.** Examinar ventajas, riesgos y posibles efectos para el adolescente y otras personas, a corto y largo plazo.
- 5. Elegir y preparar.** Seleccionar una alternativa y definir qué se necesita para llevarla adelante.
- 6. Aplicar y revisar.** Probar la respuesta, analizar el resultado y realizar ajustes.

Ejemplo:

Problema: “Cuando llego tarde, mi mamá empieza a gritarme y terminamos peleando”.

Objetivo: “Quiero que deje de controlarme, pero no quiero terminar yéndome de casa”.

Alternativas: avisar antes; hablar cuando ambos estén tranquilos; pedir la participación de otro familiar; acordar un horario y qué hacer si no puede cumplirse.

Preparación: ensayar cómo iniciar la conversación y elegir un momento adecuado.

No debe presumirse que toda dificultad se origina en una falta de habilidades del adolescente. Puede haber barreras familiares, escolares, económicas o institucionales que requieran acciones del supervisor o de otros actores. La resolución de problemas incluye identificar esas barreras y no trasladar toda la responsabilidad al adolescente.

13.5. Entrenamiento en habilidades sociales

El entrenamiento en habilidades sociales se utiliza cuando existe una conducta concreta que el adolescente necesita aprender o fortalecer. Puede aplicarse, por ej., a:

- rechazar una propuesta del grupo;
- pedir ayuda;
- expresar desacuerdo sin agresión;
- iniciar una conversación difícil;
- solicitar una aclaración a una figura de autoridad;
- afrontar una provocación;
- comunicar una necesidad a un servicio;
- retirarse de una situación de riesgo.

La enseñanza sigue una secuencia práctica, adaptada del aprendizaje estructurado de habilidades prosociales: modelado, representación de roles, retroalimentación sobre el desempeño y transferencia a situaciones cotidianas (Goldstein *et al.*, 1980):

1. **Definir la habilidad.** Precisar qué necesita poder hacer el adolescente.
2. **Descomponerla.** Identificar pasos breves y observables.
3. **Modelar.** El supervisor demuestra una forma posible de actuar.
4. **Ensayar.** El adolescente practica mediante una representación de roles.
5. **Retroalimentar.** Se reconoce primero qué funcionó y luego se propone uno o dos ajustes concretos.
6. **Repetir.** Se ensaya nuevamente incorporando los ajustes.
7. **Aplicar.** Se acuerda una situación real, segura y específica en la que pueda utilizarse.
8. **Revisar.** En la entrevista siguiente se analiza la experiencia.

La representación de roles debe explicarse antes de comenzar y desarrollarse sin ridiculizar ni sorprender al adolescente. Si genera una incomodidad intensa, puede reemplazarse por una demostración, un guion escrito, tarjetas con posibles respuestas o el análisis de un ejemplo.

La retroalimentación debe referirse a conductas observables:

“Pudiste decir claramente que no querías ir. Probemos ahora a decirlo mirando hacia la otra persona y agregando qué vas a hacer en su lugar”.

No resulta útil formular juicios generales como “te falta seguridad” o “no sabés comunicarte”.

13.6. Autorregulación emocional

Las dificultades de autorregulación pueden influir en algunas conductas pero no deben considerarse automáticamente una necesidad criminógena ni atribuirse a todos los adolescentes bajo supervisión. El supervisor debe trabajar sobre ellas cuando estén vinculadas con situaciones relevantes para el PII y dentro de los límites de su formación.

Las habilidades básicas pueden incluir herramientas de regulación emocional, tolerancia al malestar y atención al presente adaptadas a la intervención de supervisión. Su uso no constituye, por sí mismo, un programa de terapia ni sustituye la atención clínica especializada cuando esta sea necesaria (Linehan, 2015). Estas habilidades básicas pueden incluir:

- **identificación de emociones:** ampliar el vocabulario emocional y diferenciar, por ej., enojo, miedo, vergüenza, frustración o tristeza;
- **reconocimiento de señales corporales:** tensión, aceleración de la respiración, calor, temblor, bloqueo o necesidad de escapar;
- **identificación de desencadenantes:** reconocer situaciones, interpretaciones o interacciones que suelen preceder a una respuesta desbordada;
- **pausa:** interrumpir brevemente la secuencia antes de actuar;
- **anclaje en el presente:** dirigir la atención hacia elementos concretos del entorno;
- **respiración pausada:** utilizar una respiración cómoda y más lenta, sin forzarla;

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- **autoinstrucciones:** preparar una frase breve que recuerde el objetivo o la respuesta acordada;
- **plan de salida:** identificar cómo retirarse de una situación y a quién pedir apoyo.

Estas habilidades deben practicarse durante la entrevista, no limitarse a una recomendación como “contá hasta diez” o “tranquilízate”. También deben adaptarse a la experiencia del adolescente. Una técnica que aumenta la ansiedad, provoca recuerdos intrusivos o genera malestar debe suspenderse.

Los ejercicios dirigidos al procesamiento de experiencias traumáticas, la exposición, la modificación de recuerdos, el tratamiento de ataques de pánico u otros síntomas clínicos corresponden a profesionales especializados. El supervisor puede adoptar una práctica informada sobre experiencias traumáticas —orientada a la seguridad, la previsibilidad, el respeto, la participación y la prevención de la revictimización— pero no realizar un tratamiento focalizado en el trauma (Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA), 2014; National Child Traumatic Stress Network (NCTSN), 2015).

Principio práctico

Integración técnica sin perder la relación



La habilidad se presenta como una herramienta, no como una prueba que el adolescente debe aprobar.

Su finalidad se conecta con un objetivo del PII o una dificultad reconocida.

El estilo motivacional del capítulo 12 se mantiene durante la aplicación.

Las explicaciones se adaptan a la edad, comprensión, lenguaje y forma de aprendizaje del adolescente.

La práctica repetida y la revisión son más importantes que completar muchas técnicas.

Si el ejercicio amenaza la alianza, el supervisor se detiene, explora qué ocurre y ajusta su intervención.

13.7. Límites y derivación a servicios especializados

El supervisor no determina si el adolescente presenta una “patología leve, moderada o grave” ni realiza diagnósticos clínicos. Puede identificar comportamientos, expresiones o cambios que indiquen la necesidad de una evaluación especializada.

Entre las situaciones que requieren consulta inmediata o activación del protocolo correspondiente podemos señalar:

- riesgo de suicidio o autolesión;
- riesgo inminente de violencia hacia otras personas;
- desorganización grave, pérdida de contacto con la realidad o alteraciones intensas de la percepción;
- intoxicación, abstinencia o efectos físicos que requieran atención;
- crisis emocional que impida sostener la entrevista de manera segura;
- revelación de abuso, explotación o violencia que active obligaciones de protección;
- síntomas traumáticos intensos desencadenados por el ejercicio.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

También puede corresponder una derivación programada cuando existen dificultades persistentes que afectan significativamente el funcionamiento, consumo problemático que requiere tratamiento, síntomas de salud mental o necesidades que no responden al acompañamiento básico.

Ante estas situaciones, el supervisor:

1. Atiende primero la seguridad inmediata;
2. Registra hechos y manifestaciones relevantes, sin formular diagnósticos;
3. Consulta los protocolos y canales institucionales;
4. Articula con salud u otros servicios especializados;
5. Explica al adolescente qué información será comunicada y con qué finalidad, salvo que una urgencia lo impida;
6. Mantiene el acompañamiento y verifica que la derivación se haya concretado;
7. Continúa trabajando los restantes objetivos del PII dentro de sus competencias.

La derivación no implica abandonar el caso ni trasladar toda la responsabilidad al servicio. Como se desarrolló en el capítulo 8, el supervisor acompaña el acceso, realiza seguimiento y coordina las intervenciones necesarias. En situaciones de crisis se aplican, además, los criterios del capítulo 9.

Investigación empírica

Qué permiten afirmar los estudios



Los estudios disponibles permiten afirmar que los programas cognitivo-conductuales estructurados pueden reducir la reincidencia, aunque sus resultados varían entre contextos, poblaciones y modalidades de implementación. Un metaanálisis de 58 estudios experimentales y cuasiexperimentales con personas adultas y adolescentes encontró resultados favorables en promedio. Una vez controladas diversas diferencias metodológicas, los mayores efectos se asociaron con la intervención dirigida a personas de mayor riesgo, una implementación de mayor calidad y la inclusión de componentes de control de la ira y resolución de problemas interpersonales (Landenberger & Lipsey, 2005).

La calidad de implementación comprendía, entre otros aspectos, menor abandono, seguimiento de la fidelidad al programa y formación adecuada de quienes intervenían. Estos hallazgos son asociaciones entre características de los estudios y sus resultados; no permiten establecer que un único componente produzca por sí solo una reducción de la reincidencia.

La evidencia sobre programas completos no debe trasladarse automáticamente a cada técnica breve utilizada en supervisión. Las habilidades de este capítulo son coherentes con un enfoque cognitivo-conductual y, en particular, con el desarrollo de la resolución de problemas y el control de la ira. Su aporte dependerá de una aplicación pertinente, repetida y supervisada. No constituyen por sí solas un programa de tratamiento. 🔍

En síntesis

- Las intervenciones cognitivo-conductuales estructuradas cuentan con respaldo empírico, pero una técnica aislada no equivale a un programa completo.
- El supervisor utiliza únicamente habilidades básicas acordes con su formación, los instrumentos aprobados y los objetivos del PII.
- La aplicación sigue una secuencia: identificar, analizar, construir una alternativa, practicar, aplicar y revisar.
- La reestructuración cognitiva examina interpretaciones sin negar experiencias reales ni imponer una versión de los hechos.
- Las técnicas no deben utilizarse para investigar el hecho penal, obtener confesiones o formular diagnósticos.
- La resolución de problemas y el entrenamiento en habilidades requieren práctica concreta y retroalimentación.
- Las dificultades emocionales se trabajan cuando son pertinentes, sin convertirlas automáticamente en necesidades criminógenas.
- Ante señales clínicas, riesgo o crisis, el supervisor protege, documenta, consulta, deriva y mantiene el acompañamiento.

Capítulo 14.

Alianza, modelado prosocial y uso efectivo de la autoridad

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Construir una alianza de trabajo posible dentro de una intervención judicial obligatoria.
- Distinguir alianza, simpatía, confianza y acuerdo.
- Identificar y reparar conductas que deterioran la relación.
- Utilizar el modelado y el refuerzo prosocial de manera consciente;
- Ejercer la autoridad con legalidad, claridad, proporcionalidad y respeto;
- Diferenciar los límites profesionales de las decisiones sancionatorias reservadas al juzgado.

Instrumento asociado: Guía de reflexión y observación de la práctica (Cuaderno de instrumentos operativos, herramienta C1), basada en las prácticas profesionales centrales en materia de supervisión (CCP). Puede utilizarse para la autorreflexión, la supervisión profesional y, cuando exista autorización institucional, la observación entre pares.

La supervisión reúne funciones que pueden entrar en tensión: acompañar y controlar, escuchar e informar, promover participación y sostener obligaciones judiciales. La calidad profesional no consiste en eliminar esa tensión, sino en gestionarla de manera clara, legítima y respetuosa.

Los capítulos 12 y 13 presentaron habilidades para conversar sobre el cambio y practicar alternativas. Este capítulo aborda el contexto relacional en el que esas habilidades adquieren sentido: la alianza de trabajo, el modelado prosocial y el ejercicio de una autoridad funcional que no sea arbitraria, autoritaria ni punitiva.

14.1. La alianza de trabajo en un contexto obligatorio

La alianza de trabajo es una relación de colaboración orientada a una finalidad. No equivale a simpatía, amistad, afecto ni ausencia de desacuerdos. Tampoco exige que el adolescente confíe plenamente en el supervisor desde el primer encuentro.

La formulación clásica de Bordin (1979) identifica tres componentes:

- **objetivos:** qué se intenta lograr;
- **tareas:** qué hará cada parte para avanzar;
- **vínculo:** la relación de respeto y colaboración que permite sostener el trabajo.

En la supervisión penal juvenil, estos componentes deben adaptarse a una relación que no fue elegida libremente. El adolescente puede no compartir la me-

dida impuesta, rechazar algunos objetivos institucionales o mantener reservas respecto del supervisor. Fingir que existe un acuerdo que no es real debilita la relación.

Una alianza viable puede comenzar con formulaciones más limitadas:

“Entiendo que no elegiste estar acá y que algunas condiciones no dependen de nosotros. Mi responsabilidad es explicártelas, acompañar su cumplimiento e informar lo que corresponda. Dentro de ese marco, quiero que podamos acordar qué problemas te interesa resolver y cómo trabajar de una manera que te resulte útil.”

La alianza se construye reconociendo simultáneamente:

- qué aspectos son obligatorios;
- qué decisiones corresponden al juzgado;
- qué margen de elección tiene el adolescente;
- qué responsabilidades asume el supervisor;
- qué objetivos pueden construirse en común.

Principio operativo. La alianza no requiere convertir una obligación judicial en una elección. Requiere honestidad sobre la obligación y participación real en todo aquello que efectivamente admite alternativas.

Muchos adolescentes llegan con experiencias negativas de instituciones, policías, escuelas, servicios de protección o tribunales. La desconfianza inicial puede ser una respuesta comprensible y no una característica personal que deba corregirse. El supervisor no debe exigir confianza: debe construir condiciones que permitan desarrollarla progresivamente.

14.2. Qué puede esperarse de la alianza

La investigación en psicoterapia con personas adultas muestra una asociación consistente entre una mejor alianza de trabajo y mejores resultados (Flückiger *et al.*, 2018). Sin embargo, esos hallazgos no deben trasladarse sin matices a la supervisión penal juvenil.

Las relaciones de supervisión combinan apoyo, orientación y control en una forma que no adopta ordinariamente la misma configuración que una relación terapéutica voluntaria. En dos estudios con personas adultas en *probation* que recibían tratamiento psiquiátrico obligatorio, Skeem *et al.*, (2007) observaron que la calidad de la relación incluía cuidado, confianza y percepción de justicia, junto con un estilo autoritativo: claro, firme, estructurado y respetuoso; no autoritario ni meramente coercitivo.

Un metaanálisis de 21 estudios en contextos forenses encontró asociaciones significativas entre una alianza más sólida y menor abandono del tratamiento ($d = 0,39$), menos incidentes institucionales ($d = 0,37$) y menor reincidencia comunitaria ($d = 0,20$). La estimación relativa a incidentes institucionales procede de solo tres estudios y utilizó definiciones heterogéneas de ese resultado. La asociación con reincidencia fue más pequeña que la observada para los resultados más próximos a la intervención. Por otro lado, la mayoría de los estudios se realizó en Estados Unidos u otros países occidentales y la evidencia disponible presenta limitaciones metodológicas propias de estudios predominantemente asociativos (Forrest *et al.*, 2026).

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Por lo tanto, la alianza:

- facilita la participación, la comunicación y la continuidad;
- puede favorecer la receptividad a las intervenciones;
- permite abordar desacuerdos sin romper el trabajo;
- no sustituye la selección adecuada de necesidades;
- no compensa por sí sola la ausencia de servicios;
- no garantiza el cumplimiento ni la reducción de la reincidencia;
- no debe utilizarse como mecanismo encubierto para obtener información o docilidad.

La relación es una condición de la intervención, no su único contenido. Una relación cordial sin dirección puede volverse irrelevante. Una intervención técnicamente correcta sin una relación suficiente puede ser rechazada o abandonada.

14.3. Conductas que construyen alianza

La alianza se construye mediante conductas observables y repetidas. En relaciones de intervención obligatoria, sus dimensiones incluyen cuidado, confianza, justicia y un ejercicio claro y respetuoso de la autoridad (Skeem *et al.*, 2007). Las pautas siguientes traducen esas dimensiones en conductas profesionales concretas:

- cumplir los horarios y acuerdos asumidos por el supervisor;
- avisar con anticipación cuando sea necesario modificar una entrevista;
- escuchar sin atender simultáneamente mensajes o realizar otras tareas;
- recordar objetivos, preocupaciones e información relevante de entrevistas anteriores;
- explicar el propósito de las preguntas y ejercicios;
- reconocer esfuerzos, capacidades y avances específicos;
- admitir y reparar errores profesionales;
- diferenciar hechos, interpretaciones y decisiones institucionales;
- explicar qué información se registrará o comunicará;
- anticipar, cuando sea posible, las comunicaciones al juzgado o a otros servicios;
- mantener la calma ante desacuerdos;
- utilizar un lenguaje respetuoso respecto del adolescente, su familia y otros actores;
- interesarse por la percepción que el adolescente tiene del trabajo.

Recordar información personal comunica atención, pero no autoriza una intrusión innecesaria. El supervisor debe conservar solamente los datos pertinentes y respetar los principios de reserva y protección de datos desarrollados en los capítulos 2 y 11.

La transparencia tampoco significa que toda comunicación requiera autorización del adolescente. Cuando existe un deber legal de informar, el supervisor debe cumplirlo. La práctica recomendable es explicar previamente —siempre que sea posible y seguro— qué comunicará, por qué y con qué alcance.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Comprobar la alianza

El supervisor no debe asumir que la relación funciona solamente porque no existen conflictos abiertos. Puede formular periódicamente preguntas breves:

- “¿Qué parte de estas entrevistas te está sirviendo?”
- “¿Hay algo que estamos haciendo que te resulte poco útil?”
- “¿Sentís que entendí bien lo que querías decir?”
- “¿Qué tendríamos que hacer distinto para trabajar mejor?”
- “¿Hay algo que no te quedó claro sobre lo que tengo que informar?”

Estas preguntas no obligan al supervisor a aceptar toda solicitud. Permiten conocer cómo está siendo percibida la intervención y detectar problemas antes de que se transformen en abandono o confrontación.

14.4. Conductas que erosionan y reparan la alianza

Entre las conductas que suelen deteriorar la relación se encuentran:

- llegar tarde, cancelar reiteradamente o incumplir acuerdos sin explicación;
- prestar atención al teléfono durante la entrevista;
- prometer servicios, decisiones o resultados que no dependen del supervisor;
- utilizar ironía, sarcasmo, amenazas o expresiones humillantes;
- hablar del adolescente como si no estuviera presente;
- comunicar información relevante sin explicarle posteriormente que se hizo, cuando no fue posible anticiparlo;
- tratar toda discrepancia como mentira, manipulación o falta de compromiso;
- confundir la expresión de malestar con un desafío a la autoridad;
- formular diagnósticos o etiquetas fuera de la competencia profesional;
- insistir en una intervención cuando el adolescente no comprende su finalidad;
- reaccionar defensivamente ante una crítica;
- mostrar criterios cambiantes o contradictorios;
- utilizar información compartida en confianza para sorprender o avergonzar.

Las dificultades relacionales pueden aparecer incluso cuando el supervisor actúa de manera cuidadosa. Una discusión, un malentendido o una decisión impopular no destruyen necesariamente la alianza. El problema surge cuando la ruptura se ignora, se atribuye exclusivamente al adolescente o se responde mediante una demostración de poder. La secuencia siguiente adapta a la supervisión principios de identificación, exploración y reparación de rupturas desarrollados en la investigación sobre alianza terapéutica; no constituye una técnica rígida ni sustituye el encuadre jurídico de la medida (Safran et al., 2011).

Secuencia para reparar una ruptura

1. Nombrar lo ocurrido.

“La conversación se puso tensa y creo que dejamos de escucharnos.”

2. Escuchar la perspectiva del adolescente.

“¿Qué sentiste que no estaba entendiendo?”

2026-88296614-APN-SSPC#MJ

3. Reconocer la parte que corresponda al supervisor.

“Te expliqué la decisión demasiado rápido y no comprobé si se entendía.”

4. Aclarar el marco.

“La obligación sigue vigente, pero podemos revisar cómo cumplirla.”

5. Acordar el siguiente paso.

“Veamos qué necesitamos hacer hoy y qué dejamos para la próxima entrevista.”

Reparar no significa retractarse de toda decisión ni ceder el marco. Significa restablecer condiciones de respeto y comprensión suficientes para continuar trabajando.

14.5. Modelado y refuerzo prosocial

El modelado prosocial integra las prácticas profesionales centrales en materia de supervisión (CCP) del modelo de riesgo, necesidad y responsividad (Bonta & Andrews, 2024). Consiste en demostrar, mediante la propia conducta profesional, formas de comunicación, responsabilidad y resolución de problemas compatibles con los objetivos de la intervención.

La investigación empírica indica que la forma en que el personal implementa una intervención —incluidos el modelado, el refuerzo y el uso efectivo de la autoridad— se relaciona con su eficacia (Dowden & Andrews, 2004).

El supervisor modela conductas cuando:

- llega puntualmente;
- escucha antes de responder;
- formula un desacuerdo sin descalificar;
- reconoce un error y lo corrige;
- cumple una promesa;
- solicita aclaraciones en lugar de acusar;
- respeta la confidencialidad;
- se dirige respetuosamente a familiares y profesionales;
- mantiene la calma ante una interacción difícil;
- utiliza los pasos de resolución de problemas que propone en el capítulo 13.

El modelado puede hacerse explícito, pero sin trasladar al adolescente la responsabilidad por el estado emocional del supervisor. En vez de decir “me dieron ganas de responderte mal”, puede expresar:

“Paremos un momento. Quiero asegurarme de responder con calma y de entender lo que estás planteando.”

También puede mostrar cómo corrige un error:

“La semana pasada te dije que el turno dependía de mí y no era correcto. Depende del centro de salud. Ya hice la consulta y esto es lo que puedo informarte.”

Refuerzo prosocial

El modelado se complementa con el reconocimiento selectivo de conductas relevantes. El refuerzo debe ser:

- inmediato, cuando sea posible;
- específico;
- proporcional;
- genuino;
- referido a una conducta o esfuerzo observable.

Por ejemplo:

“Hoy me avisaste antes que no llegabas. Eso nos permitió reorganizar la entrevista.”

“En la discusión pudiste retirarte antes de que escalara, que era una de las alternativas que practicamos.”

No corresponde elogiar indiscriminadamente ni presentar como gran avance cualquier cumplimiento mínimo. El reconocimiento pierde valor cuando se percibe como artificial.

Desaprobación de una conducta

El supervisor puede expresar claramente que una conducta es incompatible con el marco, sin descalificar a la persona:

“Interrumpir y gritar hace que no podamos seguir con esta conversación. Necesitamos bajar el tono o hacer una pausa.”

La desaprobación debe dirigirse a la conducta y sus efectos, no a la identidad del adolescente. Deben evitarse expresiones como “sos manipulador”, “siempre hacés lo mismo” o “no te importa nada”.

14.6. Uso legítimo y efectivo de la autoridad

La autoridad del supervisor es funcional y limitada. Surge de las responsabilidades de seguimiento, asistencia y control atribuidas por la ley 27.801 y de las decisiones del juzgado. No deriva de una superioridad personal ni habilita a imponer obligaciones nuevas.

Un uso legítimo de la autoridad combina tres dimensiones:

- **justicia:** reglas y decisiones fundadas, transparentes, proporcionales y no discriminatorias;
- **firmeza:** claridad y consistencia para sostener el marco sin amenazas ni dureza innecesaria;
- **compromiso:** interés real por la seguridad, el desarrollo y la integración social del adolescente.

Justicia no significa identidad de trato

Aplicar el mismo criterio no exige responder de manera idéntica a todas las personas. Las circunstancias, capacidades, necesidades de responsividad y barreras institucionales pueden requerir ajustes.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

La diferencia es legítima cuando responde a una razón pertinente y puede explicarse. Es arbitraria cuando depende de preferencias personales, prejuicios, presión externa o criterios ocultos.

“Las entrevistas son semanales para todos porque así lo establece la medida. El horario y el lugar pueden ajustarse cuando existe un inconveniente concreto y el cambio permite sostener el cumplimiento.”

Firmeza no significa insensibilidad

Ser firme consiste en:

- explicar qué obligación está vigente;
- distinguirla de las recomendaciones;
- escuchar las dificultades sin negar su existencia;
- explorar alternativas compatibles con la decisión judicial;
- mantener límites de respeto y seguridad;
- registrar e informar conforme al protocolo.

No consiste en asumir que el adolescente intenta manipular, rechazar todo pedido de ajuste o intensificar una respuesta para demostrar autoridad.

Compromiso no significa sobreimplicación

El interés profesional no autoriza relaciones de amistad, contacto fuera de los canales establecidos, promesas personales, favoritismo ni intervenciones que excedan el rol. El compromiso se manifiesta en continuidad, calidad técnica, seguimiento de las derivaciones y defensa de condiciones institucionales adecuadas.

Límites del ejercicio de autoridad

El supervisor no puede:

- agregar condiciones que el juzgado no impuso;
- amenazar con consecuencias que no dependen de él;
- utilizar el informe judicial como mecanismo de intimidación;
- ofrecer silencio a cambio de cumplimiento;
- imponer tareas informales como castigo;
- restringir derechos sin fundamento legal;
- aplicar respuestas humillantes, colectivas o desproporcionadas;
- decidir por sí mismo la revocación, sustitución o intensificación de una medida o pena.

14.7. Desacuerdo y participación en las decisiones

Escuchar al adolescente no implica que tenga poder de decisión sobre todo el proceso. Implica que su opinión se incorpora de manera significativa antes de adoptar las decisiones que correspondan al supervisor y que puede ser comunicada cuando la decisión compete a otro actor.

Ante un desacuerdo, el supervisor puede seguir esta secuencia:

1. explicar la obligación, decisión o límite;
2. pedir al adolescente que describa cómo lo comprende;

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

3. escuchar su objeción sin interrumpir;
4. identificar qué parte es obligatoria y qué parte admite alternativas;
5. valorar barreras y riesgos;
6. comunicar la decisión y sus razones;
7. informar los canales existentes para plantear la discrepancia;
8. registrar el acuerdo o desacuerdo de manera neutral.

La participación no debe ser simbólica. Si se solicita la opinión del adolescente, debe quedar claro qué aspectos puede modificar y qué ocurrirá con lo que exprese.

14.8. Aprendizaje, límites y decisiones judiciales

El término “disciplina” puede confundirse con la aplicación de castigos. En este manual resulta más preciso distinguir entre:

- **límites profesionales:** reglas necesarias para desarrollar la entrevista de manera segura y respetuosa;
- **respuestas educativas:** análisis de consecuencias, resolución de problemas, práctica de alternativas y reparación;
- **registro e información:** documentación objetiva de hechos relevantes;
- **decisiones judiciales:** consecuencias que solamente puede disponer el órgano competente.

Ante una dificultad o incumplimiento, el supervisor puede:

- escuchar la explicación del adolescente;
- determinar inicialmente si se trata de una obligación judicial, un objetivo del PII, una interrupción de servicio o una crisis;
- analizar obstáculos y consecuencias;
- practicar una respuesta alternativa;
- acordar acciones dentro del margen permitido;
- documentar hechos verificables;
- informar conforme a la ley y el protocolo.

No puede convertir una tarea educativa en una sanción informal. Tampoco corresponde condicionar el trato respetuoso, la asistencia o el acceso a servicios al comportamiento del adolescente.

La ley 27.801 reserva al juez las decisiones sobre las consecuencias jurídicas del incumplimiento en los distintos institutos. El supervisor aporta información pertinente y, cuando sea requerido y esté habilitado por el protocolo, puede formular una apreciación técnica. No determina por sí mismo si el incumplimiento es jurídicamente injustificado ni decide la respuesta judicial.

Este criterio debe articularse con:

- el capítulo 9, sobre diferenciación y respuesta al incumplimiento;
- el capítulo 10, sobre comunicación judicial;
- el capítulo 11, sobre registro y uso responsable de datos.

Caso ilustrativo

Combinar claridad, ajuste y compromiso

Renata, de 16 años, llega casi una hora tarde a dos entrevistas consecutivas. En la tercera entrevista, la supervisora la recibe y, después de la apertura, aborda el tema:

“Las últimas dos veces llegaste cerca de una hora tarde. La entrevista semanal forma parte de la medida y, cuando queda tan poco tiempo, no alcanzamos a trabajar. Quiero entender qué es lo que lo está haciendo difícil.”

Renata responde: “Me duermo tarde y no puedo levantarme”.

La supervisora evita discutir si la explicación es verdadera o acusarla de falta de compromiso: “Te está costando dormir y eso está afectando la hora a la que podés llegar. Al mismo tiempo, necesitamos encontrar una forma de sostener la entrevista completa.”

Exploran qué ocurre durante la noche, si existe una necesidad de salud y qué alternativas son posibles. La supervisora comprueba que dispone de un horario posterior y propone: “Puedo ofrecerte el turno de las 11 durante las próximas tres semanas. La entrevista sigue siendo semanal y necesitamos empezar a esa hora. Si ves que no llegás, avisame antes por el canal acordado. También puedo ayudarte a gestionar una consulta por el problema del sueño. ¿Qué parte de este plan te parece viable y qué podría fallar?”

Renata acepta el cambio y propone programar una alarma con ayuda de su hermana. La supervisora registra el ajuste y acuerda revisarlo después de tres semanas.

Modificar el horario no elimina la obligación ni constituye una concesión arbitraria. Es una respuesta de responsividad dirigida a hacer viable su cumplimiento. Si las inasistencias o demoras continuaran, la supervisora debería analizarlas conforme al capítulo 9 y comunicar lo pertinente, no imponer por sí misma una sanción. 

14.9. Observación y mejora de la práctica

La alianza y el ejercicio de autoridad no se evalúan adecuadamente solo a partir de la impresión del supervisor. La autoevaluación puede complementarse con:

- revisión de casos en supervisión profesional;
- observación entre pares autorizada;
- análisis de situaciones de ruptura;
- retroalimentación del adolescente;
- revisión de la claridad y proporcionalidad de las decisiones;
- identificación de patrones diferenciales según género, origen, discapacidad u otras condiciones.

La presencia de una tercera persona o la grabación de una entrevista requieren autorización institucional, información previa y las garantías correspondientes de privacidad y protección de datos. La observación nunca debe realizarse de manera encubierta.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Investigación empírica

Relación y prácticas profesionales en materia de supervisión



La investigación respalda la importancia de combinar una relación respetuosa con una estructura orientada al cambio. El metaanálisis de Dowden y Andrews (2004) encontró asociaciones favorables entre los resultados de la intervención y las prácticas profesionales centrales en materia de supervisión, entre ellas el uso eficaz de la autoridad, el modelado y el refuerzo prosocial, la resolución de problemas y la utilización adecuada de recursos comunitarios.

La investigación más reciente también identifica asociaciones entre una alianza de trabajo más sólida y resultados favorables en intervenciones vinculadas al sistema penal, pero no permite concluir que la relación, por sí sola, cause una reducción de la reincidencia. Su aporte parece más próximo a la participación, la continuidad y la receptividad a la intervención que al resultado final de reincidencia, cuya asociación es más pequeña (Forrest *et al.*, 2026). Por ello, la alianza debe combinarse con objetivos pertinentes, técnicas adecuadas, servicios accesibles y una implementación de calidad. 🔍

En síntesis

- La alianza de trabajo comprende objetivos, tareas y vínculo adaptados a una relación judicial obligatoria.
- No exige simpatía, confianza inmediata ni acuerdo con todas las condiciones.
- La transparencia requiere diferenciar obligaciones, recomendaciones y decisiones negociables.
- Las rupturas deben reconocerse y repararse sin abandonar el marco.
- El supervisor modela respeto, responsabilidad, autorregulación y resolución de problemas mediante su propia conducta.
- El refuerzo se dirige a esfuerzos y conductas concretas; la desaprobación se dirige a la conducta, no a la persona.
- La autoridad efectiva combina justicia, firmeza y compromiso, dentro de límites legales.
- Justicia no significa trato idéntico: permite ajustes fundados en necesidades de responsividad.
- El supervisor no impone sanciones ni consecuencias informales; documenta, informa y promueve aprendizaje.
- La calidad relacional debe ser objeto de reflexión, observación y mejora profesional.

Parte IV

Contextos específicos de la intervención

Capítulo 15.

Trabajo con familias y entornos significativos

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Reconocer el posible carácter protector o problemático de las relaciones familiares y significativas.
- Decidir cuándo, para qué y de qué manera resulta apropiado involucrar a una persona de la familia o de la red del adolescente.
- Conducir reuniones familiares breves, orientadas a objetivos concretos del PII.
- Distinguir entre necesidades criminógenas familiares, necesidades sociales y vulneraciones de derechos.
- Realizar visitas domiciliarias con una finalidad definida y respetando la intimidad.
- Detectar situaciones que requieren la intervención del sistema de protección o de servicios especializados.
- Delimitar su función frente a intervenciones clínicas, terapéuticas o de protección.

Instrumentos asociados:

- Ficha de caracterización inicial (Instrumento 1).
- Ficha de trabajo con familiares y referentes (Herramienta A3).
- Plan Individual de Intervención (Instrumento 2).
- Registro de entrevistas semanales (Instrumento 3).
- Ficha de derivación y seguimiento del acceso (Herramienta A1).

La intervención con adolescentes no ocurre de manera aislada. Las relaciones familiares, afectivas y comunitarias pueden aportar cuidado, estabilidad, pertenencia y oportunidades de cambio, pero también pueden constituir fuentes de conflicto, violencia, explotación o presión antisocial.

Trabajar con la familia no significa asumir que toda familia es protectora, que necesariamente desea participar o que la familia de origen es siempre el entorno más significativo. La tarea del supervisor consiste en identificar, junto con el adolescente, qué personas y relaciones pueden contribuir de manera segura y realista al cumplimiento del Plan Individual de Intervención (PII) y a su integración social.

El adolescente continúa siendo el sujeto central de la supervisión. La participación familiar debe respetar su dignidad, privacidad, autonomía progresiva y derecho a ser oído, sin desconocer las responsabilidades legales de sus progenitores, representantes o personas responsables.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

15.1. Familia, vínculos significativos y responsividad

A los efectos de este manual, el término **familia** comprende las diversas configuraciones en las que puede desarrollarse la vida de un adolescente: familia de origen, familia ampliada, referentes afectivos, personas responsables de su cuidado, familias alternativas y otras relaciones estables que el propio adolescente reconozca como significativas.

El supervisor no debe presuponer que la persona legalmente responsable es quien conoce mejor al adolescente, ejerce el cuidado cotidiano o puede prestarle mayor apoyo. Tampoco debe interpretar la ausencia de una estructura familiar convencional como una deficiencia.

La primera tarea es comprender:

- con quién vive el adolescente;
- quiénes participan efectivamente en su cuidado;
- a quién recurre cuando tiene un problema;
- qué personas le ofrecen apoyo emocional o material;
- qué relaciones generan conflicto, presión, temor o riesgo;
- qué vínculos desea conservar, recuperar, limitar o evitar;
- qué responsabilidades familiares o de cuidado asume el propio adolescente.

Esta información permite adaptar la intervención a su contexto real. También ayuda a evitar planes inviables. Por ej., una obligación horaria puede resultar difícil de cumplir si el adolescente cuida regularmente a un hermano menor o a su propio hijo; una derivación puede fracasar si requiere traslados que la familia no puede financiar.

Principio operativo. La participación familiar no constituye un fin en sí mismo. Debe responder a una finalidad concreta, ser segura para el adolescente y contribuir a los objetivos del PII.

15.2. Decidir a quién involucrar y con qué finalidad

Antes de contactar a una persona de la familia o de la red, el supervisor debe determinar:

1. **Su relevancia:** qué papel desempeña en la vida cotidiana del adolescente.
2. **La finalidad del contacto:** qué objetivo concreto se busca alcanzar.
3. **La perspectiva del adolescente:** cómo valora esa relación y qué espera de su participación.
4. **La seguridad:** si el contacto podría generar represalias, violencia, expulsión del hogar o agravamiento del conflicto.
5. **La capacidad de apoyo:** qué puede hacer razonablemente esa persona.
6. **Su disposición:** si está en condiciones y desea participar.
7. **El marco jurídico:** si la ley 27.801 o la resolución judicial establecen una obligación, autorización o restricción relacionada con el contacto.

La participación puede perseguir, entre otras, las siguientes finalidades:

- facilitar la asistencia a entrevistas o servicios;
- apoyar la continuidad educativa o laboral;

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- identificar señales tempranas de crisis;
- mejorar la comunicación sobre horarios y responsabilidades;
- organizar traslados, cuidado de hijos u otras condiciones prácticas;
- reforzar conductas prosociales;
- reducir conflictos vinculados con el cumplimiento de la medida;
- conectar al adolescente con recursos de la familia ampliada o la comunidad.

No corresponde involucrar a una persona únicamente para que controle al adolescente o informe permanentemente sobre su conducta. La familia no debe convertirse en una extensión informal de la vigilancia judicial.

Cuando el adolescente rechaza la participación de una persona, el supervisor debe explorar las razones sin presionarlo. La negativa puede expresar vergüenza, temor, conflicto, deseo de autonomía o una experiencia previa de violencia. La decisión final deberá considerar su edad y madurez, el marco jurídico aplicable, la finalidad del contacto y los riesgos identificados.

15.3. Encuadre, privacidad y circulación de la información

Desde el primer contacto, el supervisor debe explicar al adolescente y a las personas adultas involucradas:

- cuál es su función;
- qué información necesita conocer;
- cómo será utilizada;
- qué información puede incorporarse al registro o a los informes;
- qué aspectos requieren la participación o autorización informada del adolescente;
- cuáles son los límites legales de la confidencialidad.

No toda la información recibida durante una entrevista individual debe comunicarse a la familia. Tampoco toda la información aportada por una persona adulta debe trasladarse automáticamente al adolescente. El supervisor debe compartir únicamente aquello que sea necesario para la finalidad legítima de la intervención y hacerlo de una manera que no genere riesgos evitables.

La ley 26.061 reconoce el derecho de niñas, niños y adolescentes a la vida privada, a la intimidad familiar, a ser oídos y a que su opinión sea tenida en cuenta. También establece el deber de los agentes y funcionarios públicos de comunicar a la autoridad administrativa local las vulneraciones de derechos de las que tomen conocimiento.

Este deber de protección no debe confundirse con una obligación general de informar cualquier relato sobre un posible delito. Ante la revelación de un supuesto nuevo hecho delictivo, el supervisor:

- no interrogará al adolescente para establecer su responsabilidad;
- no buscará obtener una confesión ni recolectar prueba;
- recordará el derecho a guardar silencio y a contar con asistencia letrada;
- consultará el protocolo institucional y, cuando corresponda, el canal jurídico o de supervisión profesional;

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- realizará únicamente las comunicaciones exigidas por una norma, una orden judicial o un protocolo válido;
- registrará de manera objetiva las actuaciones realizadas.

Los límites de la confidencialidad deben explicarse antes de que aparezca una situación crítica, no después de que el adolescente haya revelado información sensible.

15.4. Preparación y conducción de una reunión familiar

Las reuniones familiares deben tener un propósito limitado y una duración razonable. No son audiencias para determinar quién tiene razón ni sesiones de terapia familiar.

Antes de la reunión

El supervisor debe:

1. Definir el objetivo concreto;
2. Conversar por separado con el adolescente;
3. Identificar quiénes deberían participar;
4. Evaluar posibles riesgos de violencia, intimidación o represalia;
5. Acordar lugar, horario y condiciones de participación;
6. Anticipar qué información se tratará y cuál permanecerá reservada;
7. Preparar una alternativa si alguna persona no puede o no debe participar.

Durante la reunión

El supervisor:

1. Recuerda su función y las reglas de respeto;
2. Expone el objetivo de la conversación;
3. Permite que cada participante describa la situación sin interrupciones;
4. Evita adjudicar culpas o determinar la veracidad de acusaciones;
5. Identifica preocupaciones y objetivos compartidos;
6. Ayuda a formular uno o dos acuerdos observables y realistas;
7. Determina quién hará qué, en qué plazo y con qué apoyo;
8. Comprueba que el adolescente haya comprendido y pueda expresar su posición.

Los acuerdos deben ser específicos. “Portarse mejor” o “tener más responsabilidad” no son compromisos verificables. Resulta preferible acordar, por ej.:

“Durante las próximas dos semanas, el adolescente avisará antes de las 20:00 horas si prevé llegar después del horario acordado. Su abuela mantendrá disponible el teléfono y evitará discutir el incidente durante la noche. Si el problema se repite, lo conversarán en la siguiente entrevista con el supervisor”.

Después de la reunión

El supervisor registrará:

- participantes;
- finalidad de la reunión;

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- asuntos relevantes para el PII;
- acuerdos alcanzados;
- riesgos detectados;
- apoyos o derivaciones necesarios;
- fecha y modalidad de seguimiento.

No se registrarán comentarios irrelevantes, apreciaciones estigmatizantes ni detalles íntimos que no sean necesarios para la intervención.



Atención - Cuándo evitar reuniones conjuntas

No deben organizarse reuniones conjuntas cuando existan indicios de violencia grave, abuso sexual, explotación, coerción o un riesgo significativo de represalia. En estas situaciones se priorizan la seguridad, la intervención especializada y los protocolos de protección.

15.5. Visitas domiciliarias

La visita domiciliaria puede ayudar a comprender condiciones que no son visibles en la oficina: barreras de movilidad, distribución de responsabilidades, acceso a servicios, dinámicas de convivencia y recursos disponibles en el entorno. Sin embargo, supone una injerencia mayor en la intimidad y debe utilizarse de manera proporcionada.

Toda visita debe tener una finalidad previamente definida. Como regla general, será coordinada con el adolescente y con una persona adulta responsable o residente del domicilio. La visita no debe transformarse en un registro del hogar ni en una inspección sorpresiva.

Antes de realizarla, el supervisor debe:

- explicar su objetivo;
- acordar fecha y franja horaria;
- verificar quiénes estarán presentes;
- revisar posibles riesgos para el adolescente y para el profesional;
- seguir el protocolo institucional de seguridad;
- determinar si corresponde concurrir con otro profesional.

Durante la visita:

- se identificará y recordará su función;
- respetará los espacios privados;
- no abrirá armarios, cajones, dispositivos ni pertenencias;
- no tomará fotografías o grabaciones salvo fundamento jurídico, finalidad explícita y autorización correspondiente;
- evitará entrevistar al adolescente sobre asuntos sensibles delante de otras personas;
- registrará únicamente observaciones pertinentes y comprobables;
- suspenderá la visita si aparece una situación de violencia o un riesgo que no pueda manejarse de manera segura.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Las condiciones de pobreza, hacinamiento o precariedad habitacional no deben describirse mediante juicios morales ni interpretarse automáticamente como falta de cuidado. Cuando las dificultades materiales comprometan derechos o el cumplimiento del PII, corresponde gestionar apoyos y articular con los servicios competentes.

15.6. Necesidades familiares, factores de protección y límites profesionales

Dentro del modelo RNR, ciertas relaciones familiares pueden constituir necesidades dinámicas relevantes (Bonta & Andrews, 2024): conflicto persistente asociado con conductas antisociales, disciplina severa o inconsistente, ausencia de referentes prosociales, aprobación de conductas delictivas o exposición continua a violencia y consumo problemático.

Sin embargo, no todo conflicto familiar es criminógeno. El supervisor debe distinguir entre:

- **necesidades vinculadas con la reincidencia:** dinámicas familiares que mantienen o facilitan conductas antisociales;
- **necesidades de responsividad:** condiciones familiares que dificultan la participación en la intervención;
- **necesidades sociales:** vivienda, ingresos, transporte, cuidado de hijos o acceso a servicios;
- **vulneraciones de derechos:** violencia, abuso, explotación, abandono u otras situaciones que requieren protección.

Esta distinción determina la respuesta. El supervisor puede:

- reforzar conductas de apoyo;
- facilitar acuerdos cotidianos;
- enseñar pautas básicas de comunicación y resolución de problemas;
- ayudar a organizar rutinas;
- incorporar objetivos familiares concretos al PII;
- promover la participación en servicios;
- realizar derivaciones y darles seguimiento.

No debe diagnosticar el funcionamiento familiar ni realizar terapia sin la formación y habilitación correspondientes. La violencia intrafamiliar, el abuso, los trastornos graves de salud mental y los conflictos de alta intensidad requieren servicios especializados.

Las intervenciones familiares estructuradas —como la terapia familiar funcional, la terapia familiar multidimensional, la terapia familiar estratégica breve y la terapia multisistémica— son programas completos, con un modelo de intervención definido, profesionales específicamente formados y condiciones de implementación que exceden una entrevista familiar realizada por el supervisor. No deben confundirse con esta última.

Un metaanálisis de 24 estudios encontró efectos modestos pero estadísticamente significativos de estas terapias consideradas en conjunto frente a la atención habitual ($d = 0,21$) y frente a tratamientos alternativos ($d = 0,26$). La comparación con grupos sin tratamiento arrojó una estimación mayor ($d = 0,70$), aunque basada en solo cuatro estudios y no estadísticamente significativa (Baldwin et al., 2012). Una revisión Campbell posterior sobre la terapia familiar

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

funcional concluyó que los resultados disponibles no muestran beneficios consistentes, que la certeza global de la evidencia es muy baja y que la información disponible es incompleta; por ello, las estimaciones de efectos favorables podrían estar sobreestimadas (Littell *et al.*, 2023).

Por ello, la derivación a un programa familiar estructurado debe basarse en las necesidades del caso, la disponibilidad efectiva de un servicio competente y las condiciones necesarias para su adecuada implementación, no en la etiqueta general de “trabajo familiar”.

15.7. Familia ampliada, redes afectivas y relaciones de pareja

Cuando la familia de convivencia no puede ofrecer suficiente apoyo, pueden existir otros vínculos relevantes:

- abuelas y abuelos;
- tías, tíos y otros familiares;
- hermanos mayores;
- referentes comunitarios;
- docentes, preceptores o entrenadores;
- vecinos de confianza;
- referentes culturales o religiosos;
- parejas u otras personas afectivamente significativas.

El supervisor puede construir con el adolescente un mapa sencillo de su red, diferenciando:

- personas que brindan apoyo;
- personas que pueden ayudar en una crisis;
- relaciones ambivalentes;
- vínculos que generan presión o riesgo;
- apoyos que necesitan ser fortalecidos.

El contacto con estas personas debe responder a una finalidad explícita y, salvo deber legal u orden judicial, contar con la participación informada del adolescente. No se les solicitará que suministren información continua ni que vigilen el cumplimiento de la medida.

Las relaciones de pareja deben abordarse sin moralización. Pueden constituir una fuente importante de cuidado y pertenencia, pero también pueden involucrar control, violencia, dependencia, explotación sexual o presión antisocial. El supervisor debe explorar estas dimensiones con respeto y privacidad, prestando especial atención a diferencias de edad, relaciones de poder, aislamiento, amenazas y control de comunicaciones o desplazamientos.

También debe identificar si el adolescente es madre, padre o cuidador de otras personas. Estas responsabilidades deben incorporarse a la valoración y al PII, tanto como fuente de motivación y vínculo prosocial como por sus efectos sobre horarios, movilidad, educación, empleo y acceso a servicios.

15.8. Vulneraciones de derechos y activación de la protección

Ante indicios de violencia, abuso, explotación, trata, abandono, expulsión del hogar u otra vulneración grave de derechos, la prioridad es la seguridad del adolescente.

IE-2026-88296614-APN-SSPC#ML

El supervisor debe:

1. Escuchar sin realizar un interrogatorio exhaustivo;
2. Evitar preguntas sugestivas o reiteradas;
3. No prometer una confidencialidad absoluta;
4. Determinar si existe un peligro inmediato;
5. Activar el protocolo de urgencia cuando corresponda;
6. Comunicar la situación a la autoridad administrativa de protección de derechos competente;
7. Transmitir solamente la información necesaria;
8. Informar al adolescente sobre los pasos que se adoptarán, siempre que ello no aumente el riesgo;
9. Evitar comunicar el relato a la persona presuntamente responsable de la violencia;
10. Registrar objetivamente lo manifestado y las actuaciones realizadas;
11. Dar seguimiento a la respuesta institucional.

La comunicación al sistema de protección no pone fin a la responsabilidad del supervisor. Agrega un actor especializado, pero debe mantenerse la coordinación, comprobarse que la derivación fue recibida y adaptar el PII a las nuevas condiciones.

Cuando el riesgo proviene del entorno familiar, preservar el vínculo no significa mantener al adolescente en una situación insegura. La ley 26.061 prioriza el fortalecimiento familiar pero también reconoce que la propia familia puede ser fuente de amenaza o vulneración y prevé medidas excepcionales cuando la permanencia en ese medio resulta contraria al interés superior.

Caso ilustrativo

El rol de la familia



Durante una entrevista, Clara, una adolescente de 17 años, explica que no desea que su madre participe porque la pareja de ella la amenaza y revisa su teléfono. Señala, en cambio, que mantiene una relación de confianza con una tía que vive cerca.

El supervisor no interpreta la negativa como falta de compromiso ni convoca inmediatamente a una reunión familiar. Explora el riesgo sin interrogar sobre hechos que no necesita establecer, explica los límites de la confidencialidad y consulta el protocolo institucional. Con participación de la adolescente, contacta a la tía como posible apoyo y comunica la situación al organismo de protección competente. El PII se ajusta para incluir un lugar seguro de contacto y un procedimiento ante nuevas amenazas.

Este caso sugiere que trabajar con la familia no siempre significa reforzar la convivencia existente. Puede significar identificar una red alternativa, proteger al adolescente y evitar que la intervención aumente su exposición al riesgo. ✍

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

En síntesis

- La familia puede constituir una fuente de protección, una barrera para la intervención o un contexto de vulneración.
- El supervisor debe identificar quiénes son las personas efectivamente significativas para el adolescente, sin presuponer una única forma de familia.
- La participación familiar debe responder a una finalidad concreta del PII y ser segura.
- El adolescente continúa siendo el interlocutor central y debe ser oído antes de involucrar a otras personas.
- No toda información obtenida en una entrevista individual debe compartirse con la familia.
- La revelación de un posible nuevo delito no constituye por sí misma una excepción general a la confidencialidad; deben respetarse el derecho de defensa y los protocolos aplicables.
- Las reuniones familiares se orientan a acuerdos específicos y no sustituyen la terapia.
- Las visitas domiciliarias requieren finalidad, coordinación, proporcionalidad, seguridad y respeto de la intimidad.
- La pobreza y las dificultades materiales no deben confundirse con negligencia ni con necesidades criminógenas.
- Las situaciones de violencia o vulneración de derechos requieren activar el sistema de protección y mantener el seguimiento.
- Las personas de la red ampliada y las parejas no deben ser convertidas en vigilantes informales.
- El trabajo familiar eficaz fortalece apoyos seguros y reduce obstáculos concretos sin desplazar la autonomía y la dignidad del adolescente.

Capítulo 16.

Consumo problemático: detección, intervención breve y articulación con salud

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Distinguir entre uso de sustancias, consumo de riesgo, consumo problemático y diagnóstico clínico.
- Identificar cuándo el consumo constituye una necesidad relevante para el PII.
- Mantener una conversación breve, respetuosa y orientada al cambio.
- Utilizar únicamente instrumentos de tamizaje aprobados y para los que haya recibido capacitación.
- Reconocer signos que requieren atención sanitaria urgente.
- Articular con servicios de salud y dar seguimiento a las derivaciones.
- Responder ante un episodio de consumo sin minimizarlo ni transformarlo automáticamente en una reacción punitiva.
- Diferenciar la obligación judicial, el objetivo terapéutico y las estrategias de reducción de riesgos.

Instrumentos asociados:

- Ficha de caracterización inicial (Instrumento 1).
- Plan Individual de Intervención (Instrumento 2).
- Registro de entrevistas semanales (Instrumento 3).
- Ficha de derivación y seguimiento del acceso (herramienta A1).
- Protocolo institucional de crisis y emergencias.
- Instrumento de tamizaje que adopten la autoridad de aplicación y la autoridad sanitaria.

El consumo de alcohol y otras sustancias puede estar presente entre los adolescentes que ingresan al sistema penal juvenil. Sin embargo, su sola presencia no permite concluir que exista un consumo problemático, un trastorno clínico o una relación causal con la conducta delictiva.

La tarea del supervisor consiste en comprender la relevancia del consumo en el caso concreto, conversar sobre sus posibles consecuencias, promover la motivación para el cambio, detectar situaciones que requieran atención sanitaria y asegurar una articulación efectiva con los servicios competentes.

El supervisor no reemplaza al equipo de salud. No diagnostica trastornos por consumo, prescribe tratamientos, indica internaciones ni realiza funciones clínicas para las que no se encuentre profesionalmente habilitado.

IE 2026-88296614-APN-SSPC#MJ

16.1. Comprender el consumo sin presumir el problema

Los patrones de consumo pueden variar ampliamente. Incluyen:

- experimentación o consumo ocasional;
- consumo asociado con determinados grupos o situaciones;
- consumo que aumenta la exposición a accidentes, violencia o victimización;
- consumo que interfiere con la educación, el trabajo, la salud o las relaciones;
- consumo persistente pese a sus consecuencias adversas;
- posibles trastornos por consumo que requieren valoración clínica.

La frecuencia o la sustancia utilizada no son los únicos elementos relevantes. El supervisor debe explorar también:

- edad de inicio;
- cantidad y frecuencia aproximadas;
- contextos y personas con quienes consume;
- funciones que el consumo cumple para el adolescente;
- consecuencias experimentadas;
- intentos previos de reducirlo o interrumpirlo;
- relación con estados emocionales, trauma o salud mental;
- vinculación con pares antisociales;
- relación temporal con conductas delictivas;
- uso simultáneo de distintas sustancias;
- consumo de medicamentos sin indicación o de manera diferente de la prescrita;
- riesgos asociados con conducción, violencia, sexualidad, explotación o situación de calle;
- recursos y apoyos disponibles.

Principio operativo. El supervisor debe evitar dos errores simétricos: minimizar un consumo que está generando daños o aumentando riesgos y problematizar automáticamente cualquier uso hasta convertirlo en el centro de la intervención.

Dentro del modelo RNR (Bonta & Andrews, 2024), el consumo constituye una necesidad criminógena cuando existe evidencia de que contribuye de manera dinámica al comportamiento delictivo o a su mantenimiento. En otros casos, puede ser principalmente una necesidad de salud, una barrera de responsividad o una circunstancia que requiere prevención y seguimiento.

No todo consumo debe ocupar el mismo lugar en el PII. Su prioridad depende de su gravedad, de su relación con la conducta delictiva, del riesgo para la integridad del adolescente y de la posibilidad real de intervención.

16.2. Función y límites del supervisor

La ley 27.801 dispone que el supervisor procure resolver problemas de salud mental o adicciones y trabaje conjuntamente con los demás profesionales intervinientes. Esta responsabilidad debe interpretarse como una función de detección, acompañamiento y articulación, no como una habilitación para realizar tratamiento clínico.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

El supervisor puede:

- formular preguntas iniciales sobre el consumo;
- ofrecer información comprensible y no moralizante;
- explorar la disposición del adolescente para cambiar;
- utilizar las habilidades de entrevista motivacional desarrolladas en el capítulo 12;
- ayudarlo a reconocer riesgos y consecuencias;
- incorporar objetivos acordados al PII;
- facilitar el acceso a servicios;
- remover obstáculos prácticos;
- reforzar la continuidad de la atención;
- coordinar con la familia o la red cuando sea seguro y pertinente;
- informar al juzgado en los términos establecidos por la medida y el protocolo.

El supervisor no debe:

- formular un diagnóstico clínico;
- indicar medicación, desintoxicación o internación;
- modificar las recomendaciones del equipo de salud;
- administrar instrumentos clínicos sin autorización y capacitación;
- ordenar o interpretar pruebas toxicológicas;
- presentar una sospecha como un hecho comprobado;
- utilizar la información sanitaria para presionar al adolescente;
- exigir detalles clínicos que no sean necesarios para la supervisión.

La existencia de un consumo problemático debe ser determinada por profesionales de salud mediante una evaluación adecuada. La ley 26.657 establece que las adicciones forman parte de las políticas de salud mental y que la existencia de riesgo o incapacidad no puede presumirse a partir de una etiqueta diagnóstica, sino que requiere una evaluación interdisciplinaria de la situación concreta.

16.3. Detección inicial y tamizaje

El tamizaje permite identificar indicios de riesgo y decidir si corresponde una valoración más profunda. No produce por sí mismo un diagnóstico ni determina automáticamente el tratamiento o la respuesta judicial.

Las preguntas iniciales deben formularse en un espacio privado y con un tono neutral. Antes de preguntar, el supervisor recordará:

- por qué necesita esa información;
- cómo será registrada;
- qué información puede ser comunicada;
- cuáles son los límites de la confidencialidad;
- que el propósito es comprender la situación y ofrecer apoyo.

Cuando la resolución judicial incluya la prohibición de consumir estupefacientes o bebidas alcohólicas (art. 8, inc. j), el supervisor deberá además recordar, antes de formular preguntas sobre consumo, que la información sobre un episodio puede tener que comunicarse al juzgado, que el adolescente puede optar por no responder y consultar a su defensa, y que el tamizaje no debe utilizarse

para procurar el reconocimiento de un incumplimiento. En esos casos se privilegiará la exploración de riesgos, apoyos y estrategias de protección por sobre el interrogatorio sobre episodios concretos.

Puede comenzar con preguntas abiertas:

- “¿Qué lugar tienen el alcohol u otras sustancias en tu vida actualmente?”
- “¿En qué situaciones solés consumir?”
- “¿Qué cosas buenas y qué problemas te trae?”
- “¿Alguna vez intentaste reducirlo o dejarlo?”
- “¿Hay alguna situación relacionada con el consumo que te preocupe?”

Selección del instrumento

La autoridad de aplicación, junto con la autoridad sanitaria, debe seleccionar un instrumento:

- apropiado para adolescentes;
- validado para la población a la que se aplicará;
- cultural y lingüísticamente adecuado;
- acompañado por instrucciones de administración e interpretación;
- integrado a un protocolo de derivación;
- aplicado por personal capacitado.

El ASSIST fue desarrollado por la Organización Mundial de la Salud para su utilización principalmente en atención primaria con población adulta. Su propio manual advierte (World Health Organization, 2010) que el contenido y los puntos de corte pueden no ser apropiados para adolescentes. Por ese motivo, no debe establecerse como instrumento obligatorio del supervisor ni aplicarse mecánicamente con los puntos de corte correspondientes a personas adultas.

Existen instrumentos diseñados específicamente para adolescentes, como el CRAFFT, pero su eventual adopción corresponde a la autoridad competente. La selección de una herramienta no debe realizarse únicamente porque sea breve o esté disponible gratuitamente.

Recordatorio

Un resultado positivo de tamizaje significa que se necesita mayor exploración o valoración profesional. No demuestra dependencia, no establece causalidad con el delito y no constituye por sí solo un incumplimiento.

16.4. Conversación breve orientada al cambio

Cuando no existe una urgencia y el adolescente puede participar, el supervisor puede realizar una conversación breve utilizando habilidades de entrevista motivacional.

Una secuencia posible es:

1. Pedir permiso.

“¿Te parece que conversemos unos minutos sobre lo que contaste del consumo?”

2. Explorar su perspectiva.

Preguntar qué función cumple el consumo y qué aspectos le preocupan.

3. Ofrecer información.

Presentar datos breves y pertinentes, evitando sermones o exageraciones.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

4. Examinar discrepancias.

Relacionar el consumo con objetivos importantes para el adolescente: educación, deporte, familia, libertad, trabajo o salud.

5. Valorar disposición.

“En una escala de 0 a 10, ¿qué tan importante sería para vos hacer algún cambio?”

6. Definir un paso concreto.

El adolescente puede decidir solicitar una consulta, reducir una conducta de riesgo, hablar con una persona de confianza o retomar un tratamiento.

7. Acordar seguimiento.

Registrar el paso y revisarlo en la siguiente entrevista.

Un metaanálisis que reunió 185 muestras independientes —24 de adolescentes y 161 de jóvenes adultos— encontró que las intervenciones breves se asociaron, entre los adolescentes, con reducciones significativas del consumo de alcohol ($g = 0,27$) y de los problemas relacionados con el consumo ($g = 0,19$). Los efectos fueron modestos y no mostraron una disminución significativa en los seguimientos disponibles de hasta un año. La evidencia sobre períodos más prolongados, en particular entre adolescentes, es limitada. Entre las intervenciones dirigidas a adolescentes, la inclusión de ejercicios de balance decisional o de formulación de objetivos se asoció con efectos mayores sobre el consumo. Esta asociación debe interpretarse con cautela, porque no permite atribuir el resultado a cada componente de forma aislada (Tanner-Smith & Lipsey, 2015). Las intervenciones breves no reemplazan la evaluación ni el tratamiento especializado cuando la gravedad, el riesgo o la complejidad clínica así lo requieren.

El supervisor debe evitar:

- confrontar o discutir;
- utilizar etiquetas como “adicto”;
- exagerar consecuencias para asustar;
- exigir una confesión;
- interpretar la ambivalencia como falta de voluntad;
- prometer confidencialidad absoluta;
- convertir la conversación en un interrogatorio sobre posibles delitos.

16.5. Abstinencia, reducción de riesgos y obligación judicial

En el trabajo con adolescentes deben distinguirse tres planos.

La obligación judicial

El juzgado puede imponer la prohibición de consumir estupefacientes o bebidas alcohólicas. Cuando exista esta condición, el supervisor debe:

- explicarla en lenguaje comprensible;
- comprobar que el adolescente conozca sus alcances;
- incorporarla al PII;
- identificar obstáculos para su cumplimiento;
- documentar objetivamente la información relevante;
- comunicar al juzgado conforme a la orden y al protocolo aplicable.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

El supervisor no puede modificar ni dejar sin efecto una obligación judicial.

El objetivo terapéutico

El equipo de salud determina, con participación del adolescente, los objetivos y estrategias clínicas. Estos pueden evolucionar durante el proceso y deben atender a la gravedad del consumo, los riesgos, la disposición al cambio y las condiciones personales y sociales.

La reducción de riesgos y daños

La reducción de daños busca disminuir consecuencias adversas para la salud y la integridad, incluso cuando la interrupción completa del consumo todavía no se ha alcanzado (Marlatt *et al.*, 2012). Puede incluir acciones para:

- evitar situaciones con alto riesgo de accidentes, violencia o victimización;
- reconocer señales de intoxicación o sobredosis;
- identificar personas y servicios a los que recurrir;
- disminuir la exposición a combinaciones particularmente peligrosas;
- sostener el contacto con salud;
- prevenir el aislamiento y la interrupción del tratamiento.

Estas acciones no autorizan el incumplimiento de una prohibición judicial. Constituyen medidas de protección que pueden aplicarse mientras se trabaja hacia los objetivos legales y terapéuticos.

Principio de intervención

Proteger la vida y reducir los daños nunca debe condicionarse a que el adolescente haya logrado previamente la abstinencia.

16.6. Episodios de consumo, retorno al consumo e incumplimiento

Un episodio de consumo durante un proceso de cambio no debe interpretarse automáticamente como ausencia de motivación o fracaso definitivo. Tampoco debe ignorarse.

El término “recaída” resulta apropiado cuando existía una meta previa de interrupción o control y se produce un retorno al patrón anterior. En otros casos es preferible hablar descriptivamente de “episodio de consumo” o “retorno al consumo”.

Ante un episodio, el supervisor debe:

1. comprobar si existe una urgencia médica;
2. escuchar sin dramatizar ni aprobar la conducta;
3. reconstruir con el adolescente qué ocurrió;
4. identificar detonantes, decisiones y condiciones contextuales;
5. reconocer qué estrategias sí funcionaron, aunque fueran insuficientes;
6. revisar el plan de prevención y respuesta;
7. facilitar el contacto con el equipo de salud;
8. fortalecer la red de apoyo;
9. registrar hechos y actuaciones;
10. cumplir las obligaciones de comunicación.

IF-2026-188296614-APN-SSPC#MJ

La respuesta debe ser coherente con el procedimiento gradual del capítulo 9. El supervisor puede formular una recomendación técnica, pero no determina si existió jurídicamente un incumplimiento ni decide la revocación de una medida o pena.

Al informar, debe diferenciar:

- lo manifestado por el adolescente;
- las observaciones directas;
- la información recibida de terceros;
- las actuaciones del equipo de salud;
- las medidas adoptadas por el supervisor;
- los aspectos que no han podido verificarse.

La continuidad del vínculo es especialmente importante después de un episodio de consumo. Una reacción humillante o exclusivamente punitiva puede aumentar el ocultamiento y reducir la probabilidad de pedir ayuda.

16.7. Intoxicación, abstinencia y otras situaciones urgentes

El supervisor no realiza diagnósticos de urgencia, pero debe reconocer señales que requieran atención inmediata.

Deben activarse los servicios de emergencia ante:

- pérdida de conciencia o dificultad para despertar;
- respiración lenta, irregular o dificultosa;
- convulsiones;
- confusión o desorientación intensa;
- agitación extrema o conducta imposible de contener con seguridad;
- dolor intenso, desmayo o deterioro físico repentino;
- sospecha de sobredosis;
- ideas o conductas suicidas;
- síntomas graves después de interrumpir bruscamente un consumo;
- cualquier situación en la que exista riesgo inmediato para el adolescente o para terceros.

Ante una urgencia, el supervisor:

- solicita asistencia sanitaria inmediata;
- sigue el protocolo institucional de primeros auxilios;
- no deja solo al adolescente;
- evita administrar medicamentos o sustancias por iniciativa propia;
- brinda al equipo de emergencias la información disponible;
- comunica la situación a las personas y autoridades previstas por el protocolo;
- registra cronológicamente lo ocurrido;
- coordina el seguimiento posterior.

La conversación motivacional y el análisis del incumplimiento se realizan después de que la situación médica haya sido estabilizada.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

16.8. Articulación con servicios de salud

La ley 26.657 establece que las personas con consumo problemático tienen los mismos derechos y garantías reconocidos a todas las personas usuarias de servicios de salud mental. La ley 26.934 dispone un abordaje intersectorial y garantiza la cobertura integral de los tratamientos.

Según las necesidades y la organización local, la articulación puede realizarse con:

- centros de atención primaria;
- equipos territoriales o comunitarios;
- servicios ambulatorios especializados;
- dispositivos específicos para adolescentes;
- hospitales generales;
- servicios de emergencia;
- servicios de salud mental;
- programas de apoyo familiar y comunitario;
- organismos de protección de derechos;
- organizaciones habilitadas de la sociedad civil.

La selección del servicio no debe basarse exclusivamente en una clasificación numérica. Deben considerarse:

- gravedad y urgencia;
- edad y etapa de desarrollo;
- riesgos asociados;
- salud mental y física;
- accesibilidad geográfica;
- horarios y transporte;
- cobertura;
- experiencias previas;
- preferencias del adolescente;
- seguridad y pertinencia de la participación familiar;
- capacidad efectiva del servicio.

La derivación seguirá el ciclo desarrollado en el capítulo 8:

1. seleccionar el recurso apropiado;
2. explicar su finalidad;
3. obtener la participación informada del adolescente;
4. coordinar el contacto;
5. resolver barreras prácticas;
6. confirmar que la atención se inició;
7. acordar qué información puede intercambiarse;
8. dar seguimiento;
9. revisar el PII según la evolución.

No basta con entregar una dirección o un número de teléfono. Una derivación se considera efectiva cuando el adolescente logra acceder al servicio y existe un mecanismo de continuidad.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

16.9. Información sanitaria y coordinación interinstitucional

La información sobre consumo y tratamiento es especialmente sensible. El supervisor debe distinguir entre:

- información necesaria para controlar el cumplimiento de la medida;
- información necesaria para coordinar apoyos;
- información clínica reservada.

Como regla general, la comunicación con salud debe limitarse a lo necesario para:

- confirmar que la derivación fue recibida;
- verificar la asistencia cuando corresponda;
- conocer recomendaciones funcionales relevantes para el PII;
- coordinar una respuesta ante riesgos;
- organizar la continuidad de la atención.

No corresponde solicitar la historia clínica completa ni reproducir en los informes judiciales detalles terapéuticos que no sean necesarios.

El adolescente debe conocer qué información será compartida, con quién y con qué finalidad, sin perjuicio de las comunicaciones exigidas por la ley o por una orden judicial válida.

16.10. Pruebas toxicológicas

El supervisor no ordena, obtiene, administra ni interpreta pruebas toxicológicas.

Si un equipo de salud considera necesario realizar un examen con finalidad clínica, corresponde a profesionales habilitados:

- explicar su propósito;
- determinar su indicación;
- obtener el consentimiento que corresponda;
- interpretar el resultado;
- incorporarlo a la historia clínica;
- adoptar las decisiones asistenciales pertinentes.

Cuando exista un peritaje ordenado judicialmente, deberá ser realizado por profesionales competentes dentro del marco jurídico aplicable. La función del supervisor se limita a facilitar la coordinación cuando le sea requerida.

Un resultado toxicológico:

- no determina por sí solo la existencia o gravedad de un trastorno;
- no explica las circunstancias del consumo;
- no sustituye una evaluación clínica;
- no permite inferir automáticamente motivación o intencionalidad;
- debe interpretarse considerando el tipo de muestra, el período de detección y sus limitaciones.

Las herramientas de tamizaje o atención sanitaria no deben convertirse de manera encubierta en mecanismos de vigilancia. Si la finalidad es judicial, debe identificarse como tal. Si es clínica, debe respetar las reglas de la atención sanitaria y la confidencialidad correspondiente.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Caso ilustrativo

Gestionar los incumplimientos



Juan, un adolescente que tiene impuesta la prohibición de consumir alcohol, falta a una entrevista y luego explica que bebió durante el fin de semana. Refiere que había interrumpido sus consultas porque no tenía dinero para trasladarse.

El supervisor comprueba que no existe una urgencia, evita discutir y reconstruye la situación. Identifica que el episodio ocurrió con el mismo grupo de pares asociado con incumplimientos anteriores. Informa al adolescente que debe registrar y comunicar el episodio por tratarse de una condición judicial, pero aclara que la decisión sobre sus consecuencias corresponde al juzgado.

El plan se ajusta para:

- *restablecer el contacto con salud;*
- *gestionar un servicio más accesible;*
- *identificar una persona de apoyo;*
- *preparar una alternativa para los fines de semana;*
- *revisar el episodio en la siguiente entrevista.*

El informe distingue lo manifestado por el adolescente de los hechos comprobados y describe tanto el episodio como las acciones adoptadas. De este modo, el supervisor cumple su función de control sin abandonar la asistencia ni presentar una interpretación clínica que no le corresponde. 

En síntesis

- La existencia de consumo no permite presumir un consumo problemático ni una relación causal con el delito.
- El supervisor detecta, conversa, acompaña y articula; el diagnóstico y el tratamiento corresponden a salud.
- Un instrumento de tamizaje no es una evaluación RNR ni un diagnóstico clínico.
- El ASSIST no debe establecerse automáticamente como instrumento para adolescentes.
- La herramienta utilizada debe ser aprobada institucionalmente, apropiada para la edad y aplicada por personal capacitado.
- La entrevista motivacional permite abordar el consumo sin confrontación ni moralización.
- Deben distinguirse la obligación judicial, el objetivo terapéutico y las acciones de reducción de riesgos.
- Un episodio de consumo debe analizarse y trabajarse; sus consecuencias judiciales no las decide el supervisor.
- Las urgencias médicas tienen prioridad sobre la entrevista, el registro y la valoración del incumplimiento.
- La derivación requiere confirmar el acceso y sostener el seguimiento.
- La información clínica compartida debe limitarse a lo necesario.
- El supervisor no ordena ni interpreta pruebas toxicológicas.
- El enfoque sanitario y de derechos es compatible con una supervisión clara, responsable y documentada.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Parte V

Ética y sostenibilidad de la práctica

Capítulo 17.

Dilemas éticos en la práctica cotidiana

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Reconocer que los dilemas éticos son inherentes a una función que combina asistencia, seguimiento y control.
- Distinguir un verdadero dilema ético de una obligación jurídica definida, un error profesional o una conducta prohibida.
- Identificar las tensiones éticas más frecuentes en la supervisión juvenil.
- Proteger la confidencialidad y determinar cuándo corresponde comunicar información, a quién y con qué alcance.
- Sostener límites profesionales claros, incluidos los vinculados con conflictos de interés y comunicaciones digitales.
- Aplicar un marco ordenado para la toma de decisiones éticas.
- Utilizar la supervisión profesional, la consulta interdisciplinaria y los canales institucionales como recursos para una práctica responsable.

17.1. La ética como fundamento de la práctica

La ética no es un apéndice de la supervisión juvenil ni un conjunto de reglas que solo se consulta ante situaciones excepcionales. Está presente en cada decisión cotidiana: qué preguntar, qué registrar, qué información comunicar, cómo ejercer la autoridad, cuándo intervenir, cómo responder a una confidencia y qué hacer cuando las obligaciones institucionales parecen entrar en tensión con las necesidades del adolescente.

El supervisor ocupa una posición particularmente compleja. Debe acompañar al adolescente y promover su integración social, pero también controlar el cumplimiento de una medida o pena y producir información para el sistema judicial. Se relaciona, además, con la familia, la defensa, los servicios especializados, el juzgado, la comunidad y la institución en la que trabaja. Estos actores pueden sostener expectativas distintas y, en ocasiones, incompatibles.

Los principios que orientan esta práctica, desarrollados para el sistema de justicia juvenil por el Comité de los Derechos del Niño (2019), incluyen:

- respeto por la dignidad y los derechos del adolescente;
- interés superior y autonomía progresiva;
- participación informada;
- confidencialidad y protección de la vida privada;
- veracidad, objetividad y transparencia;
- proporcionalidad y mínima restricción de derechos;
- no discriminación;

- competencia profesional;
- rendición de cuentas;
- protección de terceros frente a daños graves;
- integridad y límites profesionales.

La ética profesional no elimina los conflictos entre estos principios. Proporciona criterios para identificarlos, analizarlos y adoptar una decisión fundada. La madurez ética no consiste en tener respuestas inmediatas para todo sino en saber reconocer cuándo una decisión requiere detenerse, consultar y justificar cuidadosamente el curso de acción elegido.

La supervisión juvenil exige también distinguir cuatro situaciones diferentes:

- 1. Obligación jurídica definida:** la ley, una orden judicial o un protocolo aplicable establecen qué debe hacerse. Puede existir margen respecto de la forma de cumplimiento, pero no sobre la obligación misma.
- 2. Dilema ético:** dos o más deberes legítimos entran en tensión y ninguna alternativa satisface plenamente todos los principios relevantes.
- 3. Error profesional:** la actuación se aparta de los estándares por descuido, falta de preparación, omisión o apreciación incorrecta.
- 4. Conducta prohibida:** existe abuso de poder, discriminación, falsificación, explotación, corrupción, represalia, relación sexual o afectiva impropia, o cualquier otra vulneración grave de los límites profesionales. Estas conductas no son dilemas y deben abordarse mediante los canales institucionales correspondientes.

17.2. Dilemas y riesgos éticos recurrentes

17.2.1. Confidencialidad y deber de comunicar

La confidencialidad es una condición de la alianza profesional. Si el adolescente supone que todo lo que diga será transmitido automáticamente, tenderá a callar precisamente aquello que necesita trabajar. Pero la confidencialidad no es absoluta: el supervisor desempeña una función judicialmente establecida y puede estar obligado a producir informes, responder requerimientos y comunicar determinadas situaciones.

Por eso, desde el primer encuentro debe explicar, en un lenguaje comprensible:

- qué información se registrará;
- con qué finalidad;
- quiénes pueden acceder a ella;
- qué aspectos suelen incorporarse a los informes;
- qué situaciones pueden exigir una comunicación y
- que no puede prometer secreto absoluto.

La ley 27.801 exige al supervisor elaborar informes mensuales y trabajar con los demás profesionales intervinientes, pero no dispone que toda información conocida deba comunicarse inmediatamente al juzgado. Al mismo tiempo, reconoce el derecho de defensa, el derecho a guardar silencio, la reserva del proceso y la necesidad de que cualquier injerencia en los derechos del adolescente sea necesaria, proporcional y lo menos lesiva posible.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Antes de comunicar información, el supervisor debe determinar en qué supuesto se encuentra:

- 1. Información requerida por la ley, la resolución judicial o el protocolo aplicable.** Debe comunicarse de manera veraz, pertinente y ajustada al alcance del requerimiento.
- 2. Posible vulneración de derechos del adolescente.** La ley 26.061 establece el deber de comunicar a la autoridad local de protección las situaciones que atenten contra su integridad o vulneren sus derechos. El destinatario inicial no es necesariamente el juzgado penal.
- 3. Amenaza grave e inmediata para el adolescente o para terceros.** Debe activarse el protocolo de protección o emergencia correspondiente y comunicarse la información indispensable a quienes puedan intervenir.
- 4. Información relevante para el seguimiento, pero no sujeta a comunicación inmediata.** Puede trabajarse en las entrevistas y registrarse conforme a los protocolos, sin convertir cada dificultad en un informe extraordinario.
- 5. Información privada sin relación suficiente con la medida o la seguridad.** Debe permanecer bajo reserva.

El supervisor comunicará únicamente la información necesaria para la finalidad legítima de la intervención. Debe distinguir entre hechos comprobados, manifestaciones del adolescente, información proporcionada por terceros e inferencias profesionales. Siempre que ello no aumente el riesgo ni contradiga una orden judicial, informará al adolescente qué se comunicará, a quién y por qué.

Una revelación sobre una posible conducta delictiva futura o pasada no autoriza al supervisor a interrogar al adolescente con fines probatorios. El supervisor no reemplaza al fiscal, a la defensa ni al juez. Ante dudas sobre el deber de comunicar, debe evitar decisiones improvisadas, preservar la seguridad inmediata y consultar oportunamente con la coordinación institucional o el asesoramiento jurídico disponible.

17.2.2. Compromiso con el adolescente y obligaciones institucionales

El supervisor no es el abogado del adolescente ni un representante del juzgado en sentido estricto. Su responsabilidad profesional es sostener simultáneamente los derechos del adolescente, la finalidad de la intervención, el mandato judicial y la integridad del sistema.

Puede considerar que una decisión judicial resulta poco adecuada para el proceso de intervención. También puede advertir que una exigencia institucional produce efectos contraproducentes o no contempla suficientemente las circunstancias del caso. En esas situaciones no corresponde desobedecer silenciosamente ni adoptar una actitud de confrontación personal. El supervisor debe:

- explicar al adolescente el alcance de la decisión vigente;
- cumplir aquello que se encuentre dentro de sus obligaciones legales;
- documentar de forma objetiva las dificultades observadas;
- formular recomendaciones técnicas fundadas;
- utilizar los canales de revisión o consulta disponibles y
- evitar prometer resultados que no dependen de él.

La confianza del adolescente no se protege ocultando información que debe comunicarse, sino explicando con honestidad. Evitar el uso de lenguaje que implique comunicaciones innecesarias, exageradas o sorpresivas.

17.2.3. Autonomía progresiva, participación y protección

El adolescente puede rechazar una derivación, abandonar una actividad, cuestionar un objetivo del PII o tomar decisiones que el supervisor considere poco convenientes. La función del supervisor no es sustituir automáticamente su voluntad, sino ayudarlo a comprender opciones, consecuencias y recursos disponibles.

La ley 26.061 reconoce el derecho de las personas adolescentes a participar, expresar su opinión y ser oídas. En materia de salud, las leyes 26.529 y 26.657 protegen la autonomía, el consentimiento informado, la intimidad y el derecho a intervenir en las decisiones sobre la atención.

Ante una negativa, el supervisor debe:

1. Verificar que el adolescente haya recibido información clara y comprensible;
2. Explorar las razones de la negativa sin recurrir a amenazas;
3. Identificar barreras prácticas, temores o experiencias previas negativas;
4. Ofrecer alternativas razonables;
5. Consultar con los profesionales competentes cuando se trate de decisiones clínicas;
6. Determinar si existe una obligación judicial específica y
7. Activar medidas de protección cuando haya una amenaza grave o una vulneración de derechos.

El supervisor no diagnostica ni decide por sí mismo qué tratamiento clínico necesita el adolescente. Puede identificar señales de alerta, promover el acceso a servicios y colaborar con los equipos especializados, respetando las competencias profesionales de cada actor.

17.2.4. Autoridad y construcción de agencia

El supervisor ejerce autoridad pero no concentra el poder de decisión sobre la medida. Puede verificar el cumplimiento, registrar hechos, comunicar incumplimientos y formular recomendaciones. No puede imponer sanciones, revocar beneficios ni crear restricciones que no hayan sido establecidas por la autoridad competente.

La autoridad se utiliza legítimamente cuando:

- clarifica expectativas;
- sostiene límites previsibles;
- protege derechos;
- interviene ante riesgos;
- aplica procedimientos de manera consistente y
- promueve que el adolescente asuma responsabilidad sobre sus decisiones.

Se utiliza de manera impropia cuando:

- busca obediencia por temor;
- amenaza con consecuencias que no dependen del supervisor;
- convierte preferencias personales en obligaciones;
- utiliza información confidencial como mecanismo de presión;
- tolera en algunos adolescentes lo que sanciona en otros o
- invade ámbitos de la vida que no guardan relación suficiente con la medida.

La autoridad profesional no debe anular la agencia. Su finalidad es crear condiciones para que el adolescente comprenda, participe, practique nuevas habilidades y aumente progresivamente su capacidad de decisión.

IP-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

17.2.5. Límites profesionales y conflictos de interés

La relación de supervisión puede ser intensa. El adolescente puede buscar en el supervisor una figura parental, una amistad o una fuente de ayuda personal permanente. El supervisor, a su vez, puede experimentar preocupación, frustración, identificación o deseo de rescate. Estas reacciones no son necesariamente impropias pero deben reconocerse y procesarse profesionalmente.

El supervisor debe evitar:

- encuentros personales fuera del marco institucional;
- relaciones afectivas, sexuales o comerciales;
- préstamos, intercambios de dinero o favores personales;
- aceptar regalos de valor o beneficios;
- transportar al adolescente en un vehículo particular fuera de los supuestos autorizados;
- utilizar su domicilio, sus cuentas personales o sus redes sociales para la intervención;
- compartir información íntima propia que no tenga una finalidad profesional clara;
- prolongar el vínculo después del cierre por decisión exclusivamente personal y
- tratar de forma privilegiada o desfavorable a un adolescente por afinidad, rechazo o presión externa.

Los contactos posteriores al cierre solo deben producirse cuando exista una finalidad institucional, se encuentren autorizados por el protocolo correspondiente y estén claramente documentados.

También puede existir un conflicto de interés cuando el supervisor tiene vínculos familiares, económicos, políticos, comunitarios o profesionales con el adolescente, su familia, la víctima o alguna organización interviniente. En comunidades pequeñas, algunos cruces pueden ser inevitables. Lo éticamente exigible es declararlos oportunamente, evaluar su impacto y solicitar reasignación o medidas de manejo cuando puedan comprometer la imparcialidad, la confidencialidad o la confianza.



Atención - Señales de alerta en el vínculo profesional

Estas son algunas de las señales de que algo está funcionando mal en el vínculo del supervisor con el adolescente:

- El supervisor piensa en el adolescente fuera del horario laboral de manera persistente e intrusiva.
- Toma decisiones que no tomaría con otros adolescentes en circunstancias semejantes.
- Comparte detalles personales sin una finalidad profesional clara.
- Le resulta especialmente difícil registrar un incumplimiento o sostener un límite.
- Mantiene contactos por canales personales o fuera del encuadre acordado.
- Siente que debe “salvar” al adolescente o que es la única persona capaz de ayudarlo.
- Experimenta rechazo intenso, temor, irritación o deseo de castigo.
- Acepta regalos, favores o compromisos que pueden generar reciprocidad.
- Oculta a la coordinación aspectos del vínculo que normalmente comunicaría.

Estas señales requieren una consulta temprana a la coordinación profesional. No deben esperarse consecuencias graves para pedir ayuda.

17.2.6. Registros, datos y comunicaciones digitales

La información producida durante la supervisión puede afectar derechos, decisiones judiciales y oportunidades futuras. Por ello, registrar no significa acumular todos los detalles disponibles. La ley 25.326 exige que los datos sean ciertos, adecuados, pertinentes y no excesivos para la finalidad que justifica su tratamiento y que se adopten medidas para proteger su seguridad y confidencialidad.

En los registros e informes, el supervisor debe:

- consignar solo información pertinente para la intervención;
- diferenciar hechos, fuentes, dichos e interpretación profesional;
- evitar etiquetas, diagnósticos no realizados por profesionales competentes y afirmaciones especulativas;
- corregir oportunamente errores relevantes;
- utilizar los sistemas y canales institucionales autorizados;
- proteger contraseñas y dispositivos;
- evitar reenviar información identificable a cuentas personales o grupos informales;
- no conservar fotografías, audios o documentos del caso en dispositivos personales y
- no divulgar casos en redes sociales, aun cuando se omitan los nombres, si otros datos permiten identificar al adolescente.

Los principios éticos se aplican igualmente a las comunicaciones digitales y a las redes sociales. La Federación Internacional de Trabajadores Sociales advierte que la tecnología puede generar riesgos específicos para la confidencialidad, los límites profesionales, la documentación y los conflictos de interés (International Federation of Social Workers, 2018).

El supervisor no debe buscar información sobre el adolescente en redes sociales ni vigilar clandestinamente su actividad digital como práctica rutinaria. Cualquier verificación digital debe contar con una finalidad legítima, autorización institucional y base normativa suficiente.

17.2.7. Competencia, integridad y conducta profesional

Actuar éticamente implica reconocer los límites de la propia competencia. El supervisor no debe realizar diagnósticos clínicos, aplicar instrumentos para los cuales no está capacitado, prometer servicios que no existen ni presentar como evidencia profesional una impresión no suficientemente fundada.

Asimismo, debe comunicar por los canales previstos las conductas graves que observe en otros integrantes del sistema, en particular cuando impliquen:

- maltrato o trato degradante;
- discriminación;
- falsificación u ocultamiento deliberado de información;
- represalias contra el adolescente;
- explotación económica, sexual o afectiva;
- uso indebido de datos;
- corrupción o aceptación de beneficios o
- ejercicio profesional sin la competencia requerida.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

La pertenencia a un equipo no justifica guardar silencio frente a una vulneración grave. Al mismo tiempo, cualquier comunicación debe basarse en información verificable, evitar acusaciones temerarias y respetar los procedimientos institucionales.

17.3. Marco para la toma de decisiones éticas

Cuando el supervisor identifica un posible dilema, conviene no resolverlo impulsivamente. Los marcos de decisión ética permiten ordenar los hechos, los deberes y las consecuencias, sin convertir el procedimiento en una fórmula automática (Reamer, 2024).

1. Definir la decisión y su urgencia

¿Qué debe decidirse exactamente? ¿Es necesaria una actuación inmediata para proteger a alguien o existe tiempo para consultar? No todas las situaciones difíciles son emergencias.

2. Clarificar los hechos

¿Qué se sabe? ¿Cuál es la fuente? ¿Qué fue observado directamente, qué fue relatado y qué constituye una inferencia? ¿Qué información falta? Debe evitarse investigar asuntos que exceden la función del supervisor.

3. Identificar a las personas y derechos afectados

¿Quiénes pueden verse afectados por la decisión? Deben considerarse el adolescente, terceros, la víctima cuando corresponda, la familia y los organismos intervinientes, sin perder de vista la especial protección que corresponde a las personas menores de edad.

4. Identificar los principios en tensión

¿Qué deberes están en juego? Por ej.: autonomía, protección, confidencialidad, participación, veracidad, igualdad de trato, seguridad, derechos de terceros u obligaciones con el juzgado.

5. Revisar el marco normativo y la competencia

¿Qué establecen la ley, la resolución judicial, la reglamentación y los protocolos jurisdiccionales? ¿Quién tiene autoridad para tomar la decisión? Si existe una obligación jurídica clara, la deliberación debe concentrarse en cumplirla de manera proporcional y respetuosa de los derechos.

6. Generar alternativas

¿Cuáles son los cursos de acción posibles? Deben incluirse, cuando resulte viable, opciones que incluyan al adolescente y eviten decisiones tomadas a sus espaldas.

7. Evaluar consecuencias y proporcionalidad

¿Qué beneficios, daños y riesgos previsibles presenta cada alternativa? ¿Existe una opción menos intrusiva que permita cumplir la misma finalidad? ¿La decisión se aplicaría del mismo modo a otro adolescente en circunstancias semejantes?

8. Consultar

La decisión ética no debe quedar aislada. Según el caso, corresponde consultar con la supervisión profesional, la coordinación institucional, el equipo interdisciplinario, el asesoramiento jurídico o un profesional especializado. La consulta entre pares solo debe realizarse en espacios autorizados y utilizando información anonimizada o reducida al mínimo indispensable.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

9. Decidir y comunicar

Debe adoptarse una decisión fundada y explicarse, en la medida de lo posible, a las personas afectadas. Cuando se comunique información confidencial, debe limitarse el contenido, el destinatario y la finalidad.

10. Documentar y revisar

El registro debe consignar los hechos relevantes, las normas o criterios considerados, las consultas realizadas, la decisión y las acciones adoptadas. Su finalidad es asegurar continuidad y rendición de cuentas, no producir una justificación defensiva ni acumular detalles íntimos innecesarios. Posteriormente debe revisarse el resultado: ¿la decisión produjo los efectos esperados?, ¿apareció nueva información?, ¿debe modificarse el plan?

Caso ilustrativo

Andrés y la propuesta de su hermano



Andrés, de 16 años, cuenta al supervisor que su hermano mayor le propuso participar en una actividad ilegal remunerada. Explica que está considerando aceptar porque la familia atraviesa dificultades económicas y pide que no se lo comente al juzgado: "Todavía no hice nada".

El supervisor no debe asumir automáticamente que Andrés cometerá un nuevo delito ni interrogarlo para obtener detalles probatorios. Distingue los hechos de las inferencias: existe una propuesta relatada por el adolescente, una situación económica adversa y una posible influencia o explotación por parte de un adulto; no existe información de que Andrés haya aceptado o ejecutado la actividad.

Antes de decidir, el supervisor:

- 1. Recuerda a Andrés los límites de la confidencialidad;*
- 2. Valora si existe peligro grave e inmediato, coerción o una vulneración de derechos;*
- 3. Revisa la resolución judicial y los protocolos aplicables;*
- 4. Evita presentar el relato como una confesión;*
- 5. Consulta con la coordinación profesional o el asesoramiento jurídico, utilizando la mínima información necesaria;*
- 6. Ofrece a Andrés la posibilidad de hablar con su defensa;*
- 7. Trabaja alternativas económicas, recursos familiares y estrategias para rechazar la propuesta con seguridad.*

La ley 27.801 no establece una obligación general de informar inmediatamente todo "factor de riesgo emergente". Si la orden judicial o el protocolo aplicable exige comunicar la situación, el supervisor transmitirá solo la información pertinente, diferenciará el relato de los hechos comprobados y explicará el plan de intervención. Si identifica una posible vulneración de derechos o explotación, activará el sistema de protección por el canal correspondiente. Si no existe una obligación específica ni un riesgo grave e inmediato, puede continuar trabajando la situación intensivamente, documentar su razonamiento y revisarla en un plazo breve.

El núcleo ético no consiste en elegir entre "guardar el secreto" o "informar todo" sino en determinar la base jurídica, la autoridad competente y la comunicación mínima necesaria. La seguridad como los derechos del adolescente.

17.4. Supervisión profesional, consulta y responsabilidad institucional

La práctica ética no depende únicamente de la prudencia individual. Requiere condiciones institucionales que permitan consultar casos difíciles, revisar reacciones personales, detectar sesgos, fortalecer competencias y corregir tempranamente los problemas de la intervención.

La **supervisión profesional, técnica y ética** consiste en encuentros regulares con una persona competente para revisar la práctica. No debe confundirse con el control administrativo del cumplimiento de tareas. Tampoco es necesariamente una supervisión clínica: la consulta clínica corresponde cuando el problema requiere conocimientos especializados de salud mental.

La autoridad de aplicación debería garantizar:

- supervisión profesional periódica;
- espacios de análisis interdisciplinario de casos;
- consulta jurídica accesible;
- protocolos claros para emergencias, confidencialidad y protección de derechos;
- canales seguros para informar conductas impropias;
- formación ética continua y
- protección frente a represalias por consultas o comunicaciones realizadas de buena fe.

La frecuencia deberá definirse institucionalmente según la complejidad de los casos y la experiencia del supervisor. Como orientación inicial, puede preverse una supervisión al menos mensual, con acceso adicional ante situaciones urgentes o de especial complejidad.

Cuando no exista un espacio formal disponible, el supervisor debe solicitarlo a la coordinación. La conversación informal entre colegas no reemplaza la obligación institucional ni autoriza a compartir datos identificables. Las consultas entre pares deben efectuarse en un entorno reservado, con información anonimizada y dentro de los canales autorizados.

Principio práctico

Prácticas éticas cotidianas



Explicar desde el comienzo la función del supervisor y los límites de la confidencialidad.

Diferenciar hechos, dichos, fuentes e interpretaciones.

Comunicar únicamente información pertinente y necesaria.

No utilizar amenazas ni prometer consecuencias que no dependen del supervisor.

Consultar antes de decidir en situaciones de elevada complejidad ética.

Mantener límites claros en regalos, favores, dinero, transporte y comunicaciones digitales.

Declarar oportunamente los conflictos de interés.

Utilizar exclusivamente sistemas y canales institucionales autorizados.

Revisar los propios sesgos, afinidades, temores y reacciones de rechazo.

Documentar el fundamento de las decisiones sin registrar información excesiva.

Participar regularmente en supervisión profesional y en la formación ética.

Mantener actualizada la formación ética y normativa.

En síntesis

- La ética es constitutiva de la función de supervisión juvenil.
- Una obligación jurídica, un dilema, un error profesional y una conducta prohibida requieren respuestas diferentes.
- La confidencialidad tiene límites, pero ello no significa que toda información deba comunicarse automáticamente.
- Antes de informar, el supervisor debe identificar la base jurídica, el destinatario competente y la información mínima necesaria.
- El supervisor verifica, informa y recomienda; no impone sanciones ni crea restricciones.
- La autonomía progresiva y la participación del adolescente deben preservarse incluso cuando sea necesario intervenir para proteger derechos.
- Los límites profesionales se extienden a regalos, favores, conflictos de interés, comunicaciones digitales y tratamiento de datos.
- Un marco ordenado de análisis mejora la calidad, proporcionalidad y transparencia de las decisiones.
- La supervisión profesional y la consulta institucional son condiciones de calidad y no signos de debilidad.
- La responsabilidad ética corresponde tanto al supervisor como a la organización que debe proporcionarle protocolos, formación y apoyo.

Capítulo 18.

Cuidado profesional y sostenibilidad de la práctica

Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Reconocer los riesgos psicosociales y la exposición profesional específicos de la supervisión juvenil.
- Comprender las diferencias y superposiciones entre traumatización vicaria, estrés traumático secundario, fatiga por compasión y *burnout* (síndrome de desgaste profesional).
- Identificar señales de alerta sin convertirlas en diagnósticos informales.
- Responder de manera escalonada cuando el desgaste empieza a afectar el bienestar o la práctica.
- Incorporar estrategias personales, colectivas e institucionales de cuidado.
- Comprender las responsabilidades de la autoridad de aplicación en la prevención de los riesgos psicosociales.
- Actuar adecuadamente después de un incidente crítico.

El cuidado profesional no es solo una responsabilidad individual. Depende también del diseño institucional, de una carga de trabajo razonable, de la calidad de la supervisión profesional y de la existencia de procedimientos para responder tempranamente al desgaste.

Instrumentos asociados: la cantidad de adolescentes asignados debe monitorearse mediante el indicador P6 y el Registro institucional de carga de trabajo —incluido en el Complemento Operativo 2 como herramienta C2—, sin perder de vista que el número de casos constituye solo una dimensión de la carga real.

18.1. Una exposición profesional específica

La supervisión juvenil implica contacto sostenido con historias de violencia, victimización, pobreza, abandono, consumo problemático, conflictos familiares y exclusión institucional. También exige intervenir durante crisis, responder a incumplimientos, tolerar retrocesos, sostener decisiones impopulares y continuar trabajando cuando los resultados son inciertos.

La exposición no proviene únicamente de los relatos traumáticos. El desgaste también puede relacionarse con:

- cargas de trabajo excesivas;
- escasez de servicios a los cuales derivar;
- presión judicial o institucional;
- conflictos entre asistencia y control;
- amenazas o episodios de violencia;
- disponibilidad permanente mediante teléfonos y mensajería;

- tareas administrativas desproporcionadas;
- falta de autonomía profesional;
- decisiones organizacionales percibidas como injustas;
- rotación frecuente del personal;
- y ausencia de supervisión o respaldo frente a situaciones difíciles.

Estos factores no producen los mismos efectos en todas las personas. Su impacto depende de la intensidad y duración de la exposición, la historia personal, la experiencia profesional, los recursos disponibles, el apoyo del equipo y las condiciones de trabajo. Los modelos contemporáneos de desgaste profesional subrayan, en particular, la importancia de la carga de trabajo, el grado de autonomía, la comunidad profesional, la percepción de justicia y la coherencia entre los valores personales e institucionales (Maslach & Leiter, 2016).

Tampoco toda consecuencia de trabajar con situaciones complejas es negativa. La literatura denomina “satisfacción por compasión” al sentido de satisfacción y propósito que puede derivarse de ayudar a otras personas. El concepto de “resiliencia vicaria” o “transformación vicaria” se refiere a los cambios positivos que algunos profesionales pueden experimentar al conocer la capacidad de recuperación, resistencia y reconstrucción de quienes acompañan. Estos efectos pueden coexistir con manifestaciones de estrés traumático secundario o desgaste profesional. No eliminan, por tanto, la responsabilidad institucional de prevenir los riesgos laborales y sostener condiciones adecuadas de trabajo (Hernández *et al.*, 2007; Sprang *et al.*, 2024).

El cuidado profesional es, por tanto, una dimensión de la calidad de la intervención. Un supervisor agotado, atemorizado, aislado o sometido a una carga incompatible con la función tendrá más dificultades para escuchar, valorar información, mantener límites, responder proporcionalmente y sostener una relación profesional respetuosa.

18.2. Formas de desgaste relacionadas con el trabajo

La terminología de este campo no es completamente uniforme. Algunas fuentes diferencian traumatización vicaria, estrés traumático secundario, fatiga por compasión y *burnout* (síndrome de desgaste profesional); otras utilizan parcialmente estos conceptos como equivalentes. Por ello, deben entenderse como marcos para reconocer distintas fuentes y manifestaciones del desgaste, no como diagnósticos que el supervisor deba aplicarse a sí mismo o a sus colegas.

18.2.1. Traumatización vicaria y estrés traumático secundario

McCann y Pearlman (1990) introdujeron el concepto de traumatización vicaria para describir las transformaciones que pueden producirse en las creencias, expectativas y percepciones del profesional como consecuencia de la exposición continuada a experiencias traumáticas relatadas por otras personas.

El profesional puede comenzar a percibir el mundo como más peligroso, desconfiar de manera generalizada, sentirse particularmente vulnerable o perder parte de su sensación de seguridad. También puede experimentar imágenes intrusivas, activación emocional, evitación o dificultades para distanciarse de ciertos casos.

La expresión estrés traumático secundario suele emplearse para describir reacciones asociadas con la exposición indirecta al trauma que pueden parecerse a

IF 2026-88296614-APN-SSPC#MI

algunas manifestaciones del estrés postraumático. Ambos conceptos se superponen, aunque no son necesariamente idénticos.

La supervisión juvenil puede producir este tipo de exposición cuando el profesional escucha reiteradamente relatos de violencia grave, abuso, explotación, intentos de suicidio, muerte o victimización extrema (Office for Victims of Crime, s. f.) o cuando interviene directamente en incidentes críticos.

18.2.2. Fatiga por compasión

La expresión fatiga por compasión se utiliza para describir el cansancio emocional relacionado con la exposición continuada al sufrimiento y con las exigencias de prestar ayuda (Figley, 1995). Puede manifestarse como reducción de la disponibilidad emocional, irritabilidad, deseo de evitar situaciones complejas o sensación de no tener más recursos para responder.

Sin embargo, no existe una delimitación universal del concepto. Algunas fuentes lo emplean como equivalente del estrés traumático secundario y otras lo consideran una categoría amplia que comprende manifestaciones traumáticas y agotamiento. Por ello, no debe presentarse como un cuadro clínico autónomo ni asumirse que una disminución transitoria de la empatía demuestra que el profesional padece una condición determinada.

Su valor práctico consiste en señalar que la disposición a ayudar puede verse afectada cuando la exposición emocional es elevada y no existen recuperación, apoyo y condiciones de trabajo adecuadas.

18.2.3. *Burnout* (Síndrome de desgaste profesional)

La Organización Mundial de la Salud define el *burnout* como un fenómeno ocupacional resultante del estrés laboral crónico que no ha sido gestionado adecuadamente. Se caracteriza por:

- agotamiento o disminución de la energía;
- mayor distancia mental respecto del trabajo, negativismo o cinismo;
- reducción de la eficacia profesional percibida.

No está clasificado como una enfermedad y se refiere específicamente al contexto laboral. Su presencia puede estar vinculada, conforme al modelo de Maslach *et al.* (2001), con sobrecarga, falta de autonomía, escaso reconocimiento, relaciones laborales deterioradas, injusticia organizacional, insuficiencia de recursos o contradicción persistente entre las exigencias y las posibilidades reales de trabajo (Organización Mundial de la Salud, s. f.).

La definición contemporánea permite evitar dos errores. El primero es considerar el *burnout* una debilidad individual. El segundo es utilizarlo como explicación general para cualquier forma de cansancio, desmotivación o malestar.

18.2.4. Malestar moral

El malestar moral puede aparecer cuando el profesional identifica un curso de acción que considera éticamente adecuado, pero no puede llevarlo adelante debido a restricciones institucionales, falta de recursos, decisiones externas o exigencias incompatibles (Morley *et al.*, 2019).

Por ejemplo:

- identificar una necesidad urgente y no encontrar un servicio disponible;
- considerar necesaria una intervención familiar que la carga de trabajo impide realizar;

- recibir una exigencia institucional difícil de conciliar con los derechos del adolescente;
- comprobar que se evalúa al supervisor por resultados sobre los que tiene un control limitado.

Cuando se sostiene en el tiempo, el malestar moral puede asociarse con frustración, culpa, impotencia, distanciamiento profesional e intención de abandonar el puesto. La investigación en trabajo social destaca que sus causas y consecuencias no deben atribuirse exclusivamente a las características individuales del profesional: las condiciones laborales y organizacionales cumplen un papel relevante (Palma Contreras & Pardo Adriasola, 2024).

Por ello, su abordaje no debe limitarse a estrategias personales. Requiere espacios de análisis ético, apoyo de la conducción, supervisión profesional y, cuando corresponda, cambios en las condiciones organizacionales que originan o agravan el problema.

18.2.5. Fenómenos que pueden coexistir

Un mismo profesional puede experimentar agotamiento vinculado con la organización, reacciones frente a relatos traumáticos y malestar moral. También puede conservar una elevada satisfacción con aspectos significativos de su tarea.

El objetivo no es colocar una etiqueta, sino identificar:

- qué está produciendo el malestar;
- cómo está afectando el funcionamiento;
- qué medidas pueden adoptarse inmediatamente;
- qué responsabilidades corresponden al profesional, al equipo y a la institución.

18.3. Señales de alerta

Las siguientes manifestaciones pueden indicar que el nivel de exigencia está superando los recursos disponibles:

Bienestar físico y emocional

- alteraciones persistentes del sueño;
- cansancio que no disminuye con el descanso habitual;
- irritabilidad, ansiedad, tristeza o embotamiento emocional;
- tensión corporal, dolores u otras molestias recurrentes;
- sensación de estar permanentemente en alerta.

Pensamiento y atención

- imágenes o pensamientos sobre los casos que irrumpen fuera del trabajo;
- dificultades de concentración o memoria;
- indecisión ante tareas que antes resultaban manejables;
- preocupación persistente por la seguridad propia o de otras personas;
- generalización de percepciones negativas sobre los adolescentes o sus familias.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Relación con el trabajo

- postergación o evitación sistemática de entrevistas;
- pérdida de interés por actividades previamente significativas;
- sensación persistente de que ninguna intervención sirve;
- distanciamiento extremo o sobreimplicación con determinados adolescentes;
- disminución de la capacidad para sostener límites;
- deseo de castigar, controlar excesivamente o “rescatar” a un adolescente.

Conducta y relaciones

- aislamiento respecto del equipo o de los vínculos personales;
- conflictos interpersonales más frecuentes;
- uso creciente de alcohol, medicamentos u otras sustancias para regular el malestar;
- disponibilidad laboral permanente y dificultad para desconectarse;
- incumplimiento de límites profesionales que anteriormente se respetaban.

Calidad y seguridad de la práctica

- errores repetidos en registros o informes;
- olvidos de compromisos relevantes;
- decisiones impulsivas;
- comunicaciones despectivas o discriminatorias;
- omisión de actuaciones necesarias;
- dificultades para valorar riesgos o responder proporcionalmente.

Ninguna manifestación aislada permite establecer un diagnóstico. Deben considerarse su intensidad, persistencia, combinación e impacto en la vida cotidiana y en la práctica profesional.

Cuando exista una afectación importante del funcionamiento, consumo problemático, pensamientos de autolesión, riesgo para otras personas o imposibilidad de desarrollar la tarea con seguridad, corresponde solicitar atención profesional inmediata y activar los procedimientos institucionales de protección y cobertura del trabajo.

Los colegas y responsables de equipo tampoco deben diagnosticar. Su función es observar cambios relevantes, expresar preocupación de manera respetuosa, facilitar el acceso a apoyo y actuar cuando la seguridad o los derechos de los adolescentes puedan verse comprometidos.

18.4. Qué hacer ante señales de desgaste

Reconocer una señal no basta. La respuesta debe ser gradual, concreta y proporcional.

1. Detenerse y reconocer el problema

El supervisor debe identificar qué está ocurriendo y qué aspectos del trabajo pueden estar contribuyendo: un caso especialmente complejo, un incidente crítico, sobrecarga general, conflictos de rol, falta de descanso, hostilidad laboral o acumulación de varias exigencias.

IF 2026-88296614-APN-SSPC#MJ

2. Valorar el impacto sobre la práctica

Debe preguntarse:

- ¿Puedo realizar entrevistas y tomar decisiones con seguridad?
- ¿Estoy evitando, castigando o favoreciendo indebidamente a algún adolescente?
- ¿Están aumentando los errores?
- ¿Necesito que otra persona cubra temporalmente una tarea o un caso?
- ¿Existe algún riesgo inmediato para mí o para terceros?

3. Consultar tempranamente

La situación debe plantearse en supervisión profesional o ante la coordinación. Pedir apoyo temprano permite ajustar la intervención antes de que el deterioro sea mayor.

La consulta entre pares debe realizarse en espacios autorizados, respetando la reserva de los casos y empleando información anonimizada o limitada a lo estrictamente necesario.

4. Adoptar medidas sobre el trabajo

Según la situación, puede corresponder:

- redistribuir temporalmente determinados casos;
- reducir tareas no esenciales;
- establecer cobertura durante descansos o licencias;
- realizar una entrevista conjuntamente con otro profesional;
- aumentar temporalmente la frecuencia de la supervisión;
- limitar el contacto fuera del horario previsto;
- reforzar medidas de seguridad.

Estas acciones no son privilegios personales. Son ajustes dirigidos a proteger la salud del profesional y la calidad de la intervención.

5. Acceder a atención especializada cuando sea necesario

La supervisión profesional no reemplaza la atención de salud. Cuando el malestar es intenso, persistente o afecta el funcionamiento, corresponde recurrir a los servicios de salud u orientación profesional disponibles.

La decisión de iniciar psicoterapia u otra intervención de salud pertenece al profesional y al equipo tratante. La institución debe facilitar el acceso y respetar la confidencialidad de la información sanitaria.

6. Revisar y dar seguimiento

Las medidas deben revisarse después de un plazo acordado. Es importante comprobar si disminuyó la afectación, si se recuperó la calidad de la práctica y si persisten factores organizacionales que requieren una respuesta más amplia.

La información sanitaria del trabajador no debe incorporarse al legajo de los adolescentes ni circular entre colegas. La institución solo debe conocer los datos funcionales necesarios para adoptar ajustes laborales o proteger la seguridad.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

18.5. Prácticas personales y colectivas de cuidado

Las estrategias individuales pueden ayudar a regular el estrés y favorecer la recuperación, pero no compensan una organización sistemáticamente sobrecargada o insegura. Deben entenderse como recursos disponibles, no como obligaciones cuyo incumplimiento responsabiliza al profesional por su desgaste.

18.5.1. Límites entre trabajo y vida personal

La institución debe definir horarios, guardias, canales de emergencia y mecanismos de cobertura. No es razonable que cada supervisor decida individualmente cuándo debe estar disponible.

Dentro de ese marco, pueden resultar útiles:

- limitar el uso de cuentas y teléfonos personales;
- evitar responder comunicaciones fuera de horario salvo que exista una guardia formal;
- cerrar las tareas administrativas antes de terminar la jornada cuando sea posible;
- utilizar una actividad breve de transición entre trabajo y vida personal.

18.5.2. Recuperación física

El descanso, el sueño, las pausas y la actividad física pueden contribuir al bienestar general. No deben presentarse, sin embargo, como tratamiento del *burnout* ni como sustitutos de modificaciones laborales.

La institución debe hacer posible la recuperación mediante jornadas razonables, pausas protegidas, licencias, cobertura efectiva y previsibilidad de los horarios.

18.5.3. Procesamiento reflexivo

Los espacios de supervisión permiten examinar reacciones emocionales, dilemas, errores y sesgos sin trasladarlos a la relación con el adolescente.

También pueden resultar útiles actividades personales como escribir, reflexionar, conversar con personas de confianza sin revelar información de los casos o acceder voluntariamente a atención profesional. Ninguna estrategia es universal ni debe imponerse.

18.5.4. Apoyo entre pares

Un equipo cohesionado reduce el aislamiento y permite detectar dificultades tempranamente. El apoyo entre pares puede incluir:

- consultas breves;
- reuniones de revisión de casos;
- acompañamiento a profesionales que se incorporan;
- cobertura durante situaciones críticas;
- reconocimiento de los logros y dificultades del trabajo.

Este apoyo requiere reglas de confidencialidad, coordinación institucional y una cultura que permita expresar dudas sin temor a humillación o represalia.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

18.5.5. Actividades y vínculos fuera del trabajo

Mantener relaciones, intereses y actividades ajenos al rol puede ampliar las fuentes de identidad y satisfacción. El trabajo no debería absorber toda la vida personal del supervisor.

La forma concreta dependerá de las preferencias y circunstancias de cada persona. No existe un repertorio obligatorio de autocuidado.

18.5.6. Autoconocimiento profesional

Algunos casos pueden generar mayor identificación, temor, rechazo o sobreimplicación. Reconocer estas reacciones permite pedir apoyo y mantener los límites profesionales.

El objetivo no es evitar todos los casos que generan malestar. Es detectar cuándo una reacción puede afectar el juicio, la relación o la seguridad y requiere supervisión adicional.

18.6. Responsabilidades institucionales

La prevención del desgaste debe incorporarse al diseño y gestión del programa. Las directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo y la nota de política conjunta con la Organización Internacional del Trabajo (International Labour Organization y World Health Organization, 2022) priorizan las intervenciones organizacionales, la formación de quienes conducen equipos y el apoyo a las personas trabajadoras, en lugar de descansar exclusivamente en su capacidad individual de afrontamiento.

Carga de trabajo razonable

La ley 27.801 exige garantizar que la cantidad de adolescentes asignados permita un seguimiento y supervisión adecuados.

La carga efectiva debe valorar:

- número de adolescentes;
- nivel de riesgo y complejidad;
- frecuencia de crisis;
- dispersión geográfica y tiempo de traslado;
- cantidad de entrevistas y visitas;
- articulaciones interinstitucionales necesarias;
- exigencias de registro e informes;
- experiencia del profesional;
- licencias y vacantes del equipo;
- disponibilidad real de servicios.

El indicador P6 debe utilizarse como alerta de gestión, no como mecanismo para responsabilizar al supervisor por no absorber una sobrecarga.

Supervisión profesional, técnica y ética

Todo supervisor debe contar con espacios regulares, dentro de la jornada y a cargo de una persona competente. La frecuencia se ajustará a la experiencia, la complejidad de la carga y los eventos recidivos.

LE 2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Esta supervisión no debe limitarse a verificar productividad. Debe permitir revisar:

- formulaciones y decisiones;
- límites profesionales;
- reacciones emocionales;
- dilemas éticos;
- calidad de los registros;
- necesidades de capacitación;
- y señales de sobrecarga.

La consulta clínica se incorporará cuando el problema requiera competencias especializadas de salud mental.

Formación y acompañamiento de la conducción

Quienes coordinan equipos deben estar capacitados para reconocer riesgos psicosociales, conversar sobre malestar, realizar ajustes de trabajo, responder a incidentes y derivar apropiadamente.

La conducción debe evitar tanto la indiferencia como la invasión de la privacidad. No necesita diagnosticar ni conocer detalles clínicos para modificar una carga o facilitar apoyo.

Seguridad y respuesta frente a violencia

La institución debe contar con procedimientos para:

- valorar amenazas;
- realizar entrevistas potencialmente riesgosas;
- comunicar incidentes;
- solicitar asistencia;
- evitar que un profesional enfrente solo una situación peligrosa;
- dar seguimiento después del evento.

La exposición a violencia no debe normalizarse como parte inevitable del rol.

Organización del tiempo

Deben existir:

- horarios definidos;
- sistemas formales de guardia;
- pausas y licencias efectivas;
- cobertura durante ausencias;
- límites para las comunicaciones digitales;
- previsibilidad suficiente para organizar la vida personal.

Equipos estables y espacios colectivos

La rotación constante, las vacantes prolongadas y el aislamiento reducen la calidad del trabajo. Los ateneos, reuniones de casos y espacios de aprendizaje distribuyen conocimiento y permiten reconocer problemas compartidos.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Formación continua

La capacitación actualizada sostiene la competencia profesional, pero debe responder a las necesidades reales del puesto y realizarse dentro de condiciones laborales razonables. No debe utilizarse para compensar indefiniciones del rol o falta de recursos.

Seguimiento institucional

La autoridad debe monitorear periódicamente:

- cargas de trabajo;
- ausentismo y rotación;
- incidentes de seguridad;
- horas extraordinarias;
- acceso a supervisión;
- interrupciones en la continuidad de los casos;
- y percepciones agregadas del personal sobre apoyo, justicia y seguridad.

Estos datos deben utilizarse para mejorar la organización, preservando la confidencialidad y evitando identificar o estigmatizar a trabajadores concretos.

El sostenimiento de la fidelidad al modelo de intervención constituye una responsabilidad de la conducción y no solamente de los profesionales de primera línea (Bonta & Andrews, 2024).



Atención - Lo que las instituciones no deberían hacer

- Presentar el cuidado como responsabilidad exclusivamente individual mientras mantienen cargas incompatibles con la función.
- Confundir compromiso profesional con disponibilidad permanente.
- Exigir que el personal tolere amenazas, violencia o maltrato como parte normal del puesto.
- Estigmatizar a quien informa agotamiento o solicita apoyo.
- Pedir información clínica innecesaria para conceder un ajuste laboral.
- Organizar consultas de casos en espacios informales que no protegen la confidencialidad.
- Proporcionar capacitación sin tiempo, cobertura o recursos para aplicar lo aprendido.
- Exigir resultados sin asegurar supervisión profesional y servicios disponibles.
- Utilizar indicadores de bienestar para evaluar o sancionar individualmente al personal.
- Promover una cultura del sacrificio en la que cuidarse se interpreta como falta de vocación.

18.7. Respuesta posterior a un incidente crítico

Un intento de suicidio, una muerte, una agresión grave, una amenaza creíble o cualquier otro evento de gran impacto requiere una respuesta institucional planificada.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

La respuesta inicial debe:

- proteger la seguridad física y solicitar la asistencia necesaria;
- cumplir las comunicaciones legales e institucionales;
- proporcionar información clara sobre lo ocurrido y los pasos siguientes;
- retirar temporalmente al profesional de tareas que no pueda realizar con seguridad;
- ofrecer apoyo práctico y emocional sin obligarlo a relatar detalladamente el hecho;
- facilitar acceso voluntario a atención especializada;
- acordar un seguimiento en los días posteriores y nuevamente más adelante;
- revisar las condiciones que contribuyeron al incidente, sin buscar culpables prematuramente;
- asegurar la continuidad de los adolescentes a cargo.

No debe imponerse un *debriefing* psicológico grupal o individual que obligue a reconstruir emocionalmente el evento. Las guías sobre estrés postraumático desaconsejan el *debriefing* psicológico como intervención preventiva, debido a la falta de beneficio y a la posibilidad de resultados adversos (National Institute for Health and Care Excellence, 2018).

El apoyo psicológico inicial debe ser respetuoso, práctico y adaptado a las necesidades de la persona, conforme al modelo de primeros auxilios psicológicos (World Health Organization et al., 2011): escuchar sin presionar, identificar necesidades inmediatas, facilitar información, conectar con apoyos y proteger frente a nuevos daños. Estos principios coinciden con la primera ayuda psicológica propuesta por la OMS, la War Trauma Foundation y World Vision International (2011).

Caso ilustrativo

Después de un episodio de violencia



Durante una visita, un familiar del adolescente amenaza al supervisor y arroja un objeto contra la pared. El supervisor logra retirarse sin lesiones y vuelve a la oficina. La coordinación le pide que complete inmediatamente el informe y participe en una reunión grupal para contar detalladamente lo sucedido.

Una respuesta adecuada comenzaría por comprobar su seguridad y estado general, registrar los hechos esenciales, activar el protocolo de amenazas y garantizar que no deba volver solo al lugar. El informe puede completarse cuando el profesional esté en condiciones de hacerlo, con apoyo si resulta necesario.

La participación en una conversación emocional detallada no debe imponerse. La coordinación ofrece información, apoyo práctico, acceso a atención profesional y seguimiento. También revisa la valoración previa del riesgo, las condiciones de la visita y el procedimiento para futuras intervenciones.

El objetivo no es demostrar fortaleza ni regresar inmediatamente a la normalidad. Es proteger al profesional, asegurar la continuidad de la intervención y aprender institucionalmente del incidente.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

18.8. Sentido, satisfacción y sostenibilidad

El sentido del trabajo puede ser una fuente importante de satisfacción y perseverancia. Los profesionales pueden encontrarlo en pequeños avances, en relaciones respetuosas, en aprendizajes compartidos o en haber sostenido adecuadamente un proceso, aunque el resultado final no sea el esperado.

La conexión con el sentido no debe utilizarse para justificar el sacrificio ni para responsabilizar al profesional por la pérdida de motivación. La falta persistente de recursos, la injusticia organizacional y la exposición sin apoyo pueden deteriorar incluso un compromiso inicialmente fuerte.

La institución puede favorecer la sostenibilidad cuando:

- reconoce el trabajo bien realizado;
- permite analizar resultados sin culpabilización;
- proporciona retroalimentación;
- hace visibles los avances;
- facilita el aprendizaje;
- permite que los profesionales participen en decisiones que afectan su tarea.

Cuando el cinismo, el agotamiento o la pérdida de sentido persisten, corresponde revisar tanto la situación personal como el puesto, la carga y el contexto institucional. Puede ser necesario modificar responsabilidades, acceder a apoyo profesional o considerar un cambio de función. Estas decisiones deben abordarse sin estigma y con respeto por la persona.

Principio práctico

Cuidado como práctica profesional



Reconocer tempranamente los cambios en el bienestar y en la calidad de la práctica.

Consultar antes de que el deterioro afecte a los adolescentes o al equipo.

Utilizar estrategias personales sin confundirlas con soluciones a problemas organizacionales.

Mantener límites de horario, disponibilidad y comunicación.

Participar regularmente en supervisión profesional.

Solicitar ajustes de carga cuando el trabajo no pueda realizarse con seguridad y calidad.

Acceder a atención de salud cuando sea necesario.

Apoyar a los colegas sin diagnosticarlos ni invadir su privacidad.

Revisar los incidentes para aprender y prevenir, no para atribuir culpas prematuramente.

No normalizar el burnout, la violencia ni la cultura del sacrificio.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

En síntesis

- La supervisión juvenil implica riesgos psicosociales vinculados tanto con la exposición al sufrimiento como con las condiciones de trabajo.
- Traumatización vicaria, estrés traumático secundario, fatiga por compasión y *burnout* son conceptos relacionados y parcialmente superpuestos, no diagnósticos que el supervisor deba aplicarse.
- El *burnout* es un fenómeno ocupacional asociado con estrés laboral crónico no gestionado adecuadamente.
- Las señales de alerta deben valorarse por su persistencia, combinación e impacto en el funcionamiento.
- El cuidado combina acciones personales, apoyo del equipo, supervisión profesional y medidas organizacionales.
- La carga real depende del número y complejidad de los casos, los desplazamientos, las crisis, las tareas administrativas y los recursos disponibles.
- Después de un incidente crítico debe brindarse apoyo práctico, voluntario y sostenido; no corresponde imponer un *debriefing* psicológico.
- El sentido y la satisfacción pueden proteger, pero no sustituyen condiciones laborales seguras y dignas.
- La sostenibilidad de la práctica es una responsabilidad compartida entre el supervisor, el equipo, la conducción y la autoridad de aplicación.

Anexos

Mapa de instrumentos por etapa del ciclo del caso

Los instrumentos del supervisor se distribuyen entre los anexos de este Manual, los complementos operativos y otros documentos técnicos aprobados por la autoridad competente.

La siguiente tabla los organiza por etapa o función para facilitar su localización. El Anexo A ofrece una vista de conjunto del ciclo del caso.

Etapa del ciclo	Instrumento	Ubicación
Ingreso y primer encuentro	Ficha de caracterización inicial; <i>checklist</i> de la entrevista inicial	Complemento Operativo 1 (Instrumento 1); Anexo B
Valoración de riesgo y necesidades	Protocolo e instrumento que adopte la autoridad competente	Capítulo 5 y documentación técnica autorizada
Plan Individual de Intervención	Plan Individual de Intervención	Complemento Operativo 1 (Instrumento 2)
Seguimiento mediante entrevistas semanales	Registro de entrevistas; guion de entrevista semanal	Complemento Operativo 1 (Instrumento 3); Anexo C
Articulación y derivaciones	Ficha de derivación y seguimiento del acceso	Complemento Operativo 2 (Parte A)
Incumplimientos y adversidades	Registro y comunicación de incidente relevante o posible incumplimiento; árbol de decisión	Complemento Operativo 1 (Instrumento 4); Anexo D
Comunicación judicial periódica	Informe mensual de seguimiento y supervisión	Complemento Operativo 3
Cierre	Informe de cierre	Complemento Operativo 1 (Instrumento 5)
Funciones transversales	Hojas de trabajo (Parte B); reflexión y observación de la práctica; ajustes de responsividad; trabajo con familiares; carga de trabajo y apoyo profesional	Complemento Operativo 2 (Partes A a C)

Nota: los instrumentos del supervisor juvenil se distribuyen en tres complementos: el Complemento Operativo 1 reúne los cinco instrumentos del ciclo del caso (Instrumentos 1 a 5); el Complemento Operativo 2, las herramientas complementarias (Partes A a C); y el Complemento Operativo 3, el informe mensual de seguimiento y supervisión.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Nota de uso. Los anexos son ayudas rápidas de consulta. No sustituyen la lectura de los capítulos correspondientes, la resolución judicial, los protocolos jurisdiccionales ni los instrumentos completos.

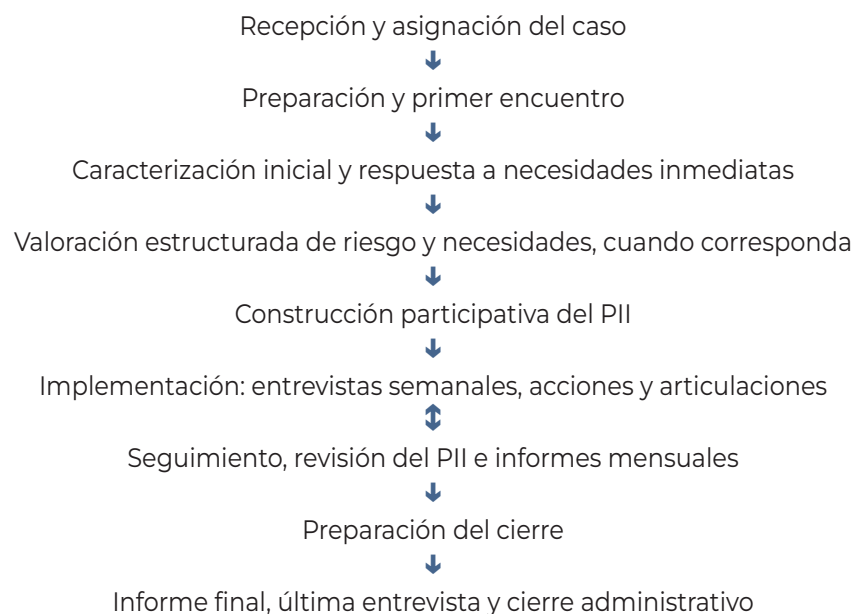
Las adaptaciones provinciales o institucionales deben ser aprobadas por la autoridad competente, identificar la versión vigente y preservar la coherencia con el resto del Manual. No corresponde que cada supervisor modifique individualmente los instrumentos o cree versiones paralelas.

Estos anexos deben utilizarse con criterio técnico y profesional. Su finalidad es orientar y recordar actuaciones relevantes, no convertir la intervención en una secuencia rígida ni exigir que se recopile información que no resulte necesaria para el caso.

Anexo A. Flujograma del ciclo del caso

El ciclo del caso comprende una secuencia básica y varios procesos transversales. Algunas actividades pueden superponerse, repetirse o modificarse según la resolución judicial, las necesidades del adolescente y los protocolos de la jurisdicción.

A.1. Vista de conjunto



Procesos que pueden activarse en cualquier momento

Nueva información o cambio significativo

→ revisar la caracterización y, cuando corresponda, la valoración y el PII.

Incumplimiento o dificultad para cumplir

→ aclarar lo ocurrido → identificar barreras → aplicar una respuesta gradual → documentar → comunicar cuando corresponda → revisar el PII.

Crisis o amenaza grave e inmediata

→ proteger la seguridad → activar el protocolo de emergencia → coordinar con los servicios competentes → comunicar la información necesaria → revisar el plan.

Vulneración de derechos

→ adoptar medidas inmediatas de protección → comunicar a la autoridad administrativa local competente → informar por otros canales cuando la ley, la resolución judicial o el protocolo lo exijan.

A.2. Contenido de las etapas

Etapas	Actuaciones principales	Remisión
1. Recepción y asignación	Recibir la designación y la documentación autorizada. Identificar la medida o pena, las condiciones impuestas, los plazos, los datos de contacto y las alertas conocidas. Asignar el caso considerando carga, experiencia, conflictos de interés y necesidades de responsividad.	Capítulos 2, 4 y 18
2. Preparación y primer encuentro	Preparar un espacio seguro, privado y accesible. Presentar la función del supervisor, explicar el encuadre, escuchar al adolescente e identificar prioridades y necesidades inmediatas. Acordar la próxima entrevista y los canales de contacto.	Capítulo 4; Anexo B
3. Caracterización inicial	Reunir progresivamente información pertinente sobre situación personal, familiar, educativa, laboral, comunitaria y de salud. Identificar fortalezas, apoyos, barreras y posibles vulneraciones de derechos. No convertir la entrevista en un interrogatorio sobre el hecho imputado.	Capítulos 4, 15 y 16
4. Valoración de riesgo y necesidades	Aplicar únicamente el protocolo o instrumento adoptado por la autoridad, por personal habilitado y capacitado. Integrar la información con juicio profesional estructurado. Si todavía no existe un instrumento aprobado, utilizar la caracterización prevista en los instrumentos operativos sin atribuir puntajes o categorías no autorizadas.	Capítulo 5
5. Construcción del PII	Definir con el adolescente objetivos concretos, acciones, responsables, plazos e indicadores. Priorizar necesidades dinámicas relevantes, fortalezas y condiciones de responsividad. Incorporar a familiares u otras personas significativas cuando resulte apropiado y se preserve la participación del adolescente.	Capítulo 6
6. Comunicación e inicio de la intervención	Remitir o comunicar el PII al juzgado cuando lo establezcan la resolución judicial o el protocolo aplicable. Iniciar las acciones acordadas, las entrevistas semanales y las articulaciones necesarias.	Capítulos 6-8
7. Seguimiento y revisión	Registrar las entrevistas, verificar avances y obstáculos, revisar las derivaciones y actualizar el PII cuando cambien las circunstancias. Elaborar los informes mensuales diferenciando hechos, manifestaciones, fuentes e interpretación profesional.	Capítulos 7, 8, 10 y 11
8. Respuesta a contingencias	Ante incumplimientos, crisis, cambios de riesgo o vulneraciones de derechos, aplicar el procedimiento específico. Estas situaciones no constituyen una fase obligatoria ni interrumpen automáticamente la intervención.	Capítulo 9; Anexo D
9. Preparación y realización del cierre	Anticipar el cierre, consolidar apoyos, identificar necesidades pendientes, elaborar el informe final, realizar la última entrevista y completar el archivo y los registros autorizados. Las derivaciones posteriores deben quedar acordadas con los servicios que continuarán interviniendo.	Capítulo 10

Nota. La entrevista semanal prevista en la ley 27.801 se mantiene durante la supervisión conforme al marco jurídico aplicable. La intensidad de otras acciones y contactos puede ajustarse a las necesidades del caso, sin crear restricciones o exigencias no establecidas por la autoridad competente.

IE-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Anexo B. Checklist de la entrevista inicial

Este *checklist* acompaña la preparación, realización y registro del primer encuentro. No reemplaza la Ficha de caracterización inicial ni el registro narrativo. Tampoco exige completar en una única entrevista toda la información necesaria para el caso.

El primer encuentro debe priorizar el encuadre, la participación del adolescente, la seguridad y la construcción inicial de una relación de trabajo. Los temas sensibles se explorarán progresivamente, con una finalidad clara y respetando la competencia profesional del supervisor.

B.1. Preparación previa

Designación y documentación

- ☐ Confirmé la designación y la identidad del adolescente.
- ☐ Revisé la resolución judicial y determiné qué medida o pena debe supervisarse, cuáles son sus condiciones, sus plazos y la frecuencia de los informes.
- ☐ Leí únicamente la documentación a la que estoy autorizado a acceder y que resulta pertinente para preparar el encuentro.
- ☐ Identifiqué información cuya fuente o vigencia debe verificarse, evitando tratar como hechos comprobados las afirmaciones de terceros.
- ☐ Comprobé si existe una fecha judicial, sanitaria o institucional próxima que requiera atención.

Contacto, accesibilidad y seguridad

- ☐ Confirmé el lugar, horario y duración prevista del encuentro.
- ☐ Verifiqué que el espacio sea privado, accesible y adecuado para una conversación confidencial.
- ☐ Identifiqué posibles necesidades de interpretación, comunicación accesible, apoyo por discapacidad u otros ajustes de responsividad.
- ☐ Determiné quiénes estarán presentes y si su participación es necesaria. Cuando corresponde, preveo conversar una parte del encuentro a solas con el adolescente.
- ☐ Revisé las alertas de seguridad disponibles y coordiné apoyo o cointervención si la situación lo requiere.
- ☐ Dispongo de canales institucionales para activar respuestas de emergencia, salud o protección.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Preparación del encuadre

- ☐ Preparé una explicación breve y comprensible sobre la función del supervisor.
- ☐ Puedo explicar qué información se registra, para qué se utiliza, quién puede recibirla y cuáles son los límites de la confidencialidad.
- ☐ Puedo diferenciar la supervisión de la investigación penal y recordar que el adolescente cuenta con defensa y derecho a guardar silencio.
- ☐ Preparé información sobre los canales institucionales de contacto, sus horarios y su uso ante una dificultad para concurrir.

B.2. Durante el encuentro

Apertura y condiciones de participación

- ☐ Me presenté e indiqué cómo puede dirigirse el adolescente a mí.
- ☐ Pregunté cómo prefiere ser llamado y si necesita algún ajuste para comunicarse o participar.
- ☐ Expliqué el propósito y la duración aproximada del encuentro.
- ☐ Expliqué la función de seguimiento, asistencia y control, evitando prometer resultados que no dependen del supervisor.
- ☐ Expliqué la medida o pena en un lenguaje comprensible, sin sustituir el asesoramiento de la defensa.
- ☐ Aclaré que la entrevista no es un interrogatorio sobre el hecho imputado.
- ☐ Expliqué qué información se registrará, qué suele incluirse en los informes y en qué situaciones puede ser necesario comunicar información.
- ☐ Comprobé la comprensión mediante preguntas abiertas, sin limitarme a solicitar una respuesta afirmativa.
- ☐ Ofrecí la posibilidad de formular preguntas, expresar desacuerdo o solicitar contacto con la defensa.

Relato y prioridades del adolescente

- ☐ Pregunté cómo comprende su situación actual y qué le preocupa de manera inmediata.
- ☐ Escuché su relato sin confrontar, completar ni dirigir innecesariamente las respuestas.
- ☐ Identifiqué sus expectativas respecto de la supervisión.
- ☐ Pregunté qué espera que cambie o mejore durante el período de intervención.
- ☐ Identifiqué fortalezas, intereses, habilidades y actividades significativas.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Situación actual y apoyos

- ☐ Conocí, en la medida necesaria para este primer encuentro, con quién vive y si dispone de un lugar seguro.
- ☐ Identifiqué personas de confianza y apoyos significativos.
- ☐ Exploré su vinculación actual con educación, trabajo, formación, deporte, cultura u otras actividades.
- ☐ Pregunté si tiene acceso a los servicios de salud que necesita, sin realizar una evaluación clínica fuera de mi competencia.
- ☐ Identifiqué responsabilidades de cuidado, incluida la maternidad o paternidad, y los apoyos que pueden requerir.
- ☐ Pregunté si existen barreras de transporte, horarios, documentación, discriminación, cuidado de otras personas o comunicación que puedan dificultar el cumplimiento.
- ☐ Acordé con el adolescente un canal de contacto que preserve razonablemente su privacidad.
- ☐ Pregunté si autoriza el contacto con una persona adulta de referencia o expliqué la base que justificaría ese contacto cuando no dependa de su autorización.

Necesidades que requieren respuesta inmediata

- ☐ Verifiqué si existe información que indique una amenaza grave e inmediata para la vida o integridad del adolescente o de otra persona.
- ☐ Verifiqué si el adolescente cuenta con alojamiento seguro, alimentación, atención médica indispensable y medicación necesaria.
- ☐ Identifiqué posibles situaciones actuales de violencia, abuso, explotación, abandono o vulneración de derechos.
- ☐ Identifiqué posibles estados de intoxicación, abstinencia, desorganización o crisis que requieran intervención especializada inmediata.
- ☐ Si apareció una situación urgente, suspendí la exploración ordinaria y activé el protocolo correspondiente, sin intentar realizar una evaluación clínica para la cual no estoy habilitado.

Cierre

- ☐ Resumí los puntos principales y pedí al adolescente que corrigiera o completara mi comprensión.
- ☐ Acordamos las prioridades inmediatas y las primeras acciones.
- ☐ Precisamos quién realizará cada acción y en qué plazo.
- ☐ Acordamos la siguiente entrevista semanal: fecha, horario y lugar.
- ☐ Expliqué qué debe hacer si no puede concurrir.
- ☐ Proporcioné los datos institucionales de contacto y expliqué sus horarios y límites.
- ☐ Expliqué qué información registraré o comunicaré después del encuentro.
- ☐ Comprobé si quedaron dudas, preocupaciones o necesidades inmediatas sin abordar.

IF 2026-88296614-APN-SSPC#MI

B.3. Inmediatamente después

Registro

- ☐ Registré el encuentro lo antes posible en el sistema o legajo autorizado.
- ☐ Diferencié hechos observados, manifestaciones del adolescente, información de terceros e interpretación profesional.
- ☐ Incluí únicamente información pertinente y necesaria.
- ☐ Evité diagnósticos no realizados por profesionales competentes, etiquetas, juicios morales y detalles íntimos innecesarios.
- ☐ No generé notas personales o registros paralelos fuera del sistema autorizado.
- ☐ Identifiqué información pendiente de verificación y cuestiones para supervisión profesional.

Acciones y comunicaciones

- ☐ Registré las acciones acordadas, sus responsables y plazos.
- ☐ Inicié las articulaciones urgentes de salud, educación, protección u otros servicios.
- ☐ Si existía una emergencia o amenaza grave e inmediata, activé el protocolo y comuniqué la información indispensable a los servicios competentes.
- ☐ Si identifiqué una posible vulneración de derechos, comuniqué la situación a la autoridad administrativa local de protección conforme a la ley 26.061 y al protocolo jurisdiccional.
- ☐ Informé al juzgado, cuando lo exige la ley, la resolución judicial o el protocolo aplicable, limitando la comunicación a la información pertinente y necesaria.
- ☐ Siempre que ello no aumente el riesgo ni contradiga una orden judicial, expliqué al adolescente qué información sería comunicada, a quién y con qué finalidad.
- ☐ Solicité consulta profesional, técnica, ética o jurídica cuando existían dudas sobre la actuación adecuada.

Continuidad

- ☐ Confirmé que las acciones urgentes fueron efectivamente recibidas por el servicio o autoridad correspondiente.
- ☐ Incorporé los temas pendientes a la siguiente entrevista o al proceso de caracterización.
- ☐ Informé a la coordinación sobre necesidades de apoyo, seguridad o distribución de la carga que pudieran afectar la continuidad del caso.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Anexo C. Guion orientativo de la entrevista semanal

La entrevista semanal es el espacio regular de seguimiento, asistencia y supervisión del adolescente. Este guion ofrece una estructura orientativa para organizarla, pero no constituye un formulario que deba aplicarse mecánicamente.

La duración de referencia es de 45 a 60 minutos. Puede adaptarse a las necesidades del adolescente, al momento de la intervención y a las condiciones institucionales, sin perder su propósito profesional.

Si al comienzo o durante la entrevista surge una situación urgente —riesgo para la integridad del adolescente o de otras personas, crisis de salud, violencia, vulneración grave de derechos u otra circunstancia que requiera una respuesta inmediata—, el supervisor debe suspender la secuencia ordinaria y actuar conforme al protocolo correspondiente.

C.1. Apertura, situación actual y agenda compartida

Tiempo orientativo: 5 a 10 minutos

La apertura permite restablecer el contacto, conocer cómo llega el adolescente y acordar el propósito de la entrevista.

El supervisor debe:

- recibirlo de manera respetuosa y comprobar que existan condiciones suficientes de privacidad y accesibilidad;
- preguntar por su estado actual y por cualquier situación urgente que necesite atención;
- identificar hechos relevantes ocurridos desde la entrevista anterior;
- escuchar qué tema considera importante tratar;
- proponer, cuando corresponda, un asunto vinculado con el Plan Individual de Intervención;
- acordar una agenda breve y realista.

Preguntas posibles

- ¿Cómo llegás hoy?
- ¿Ocurrió algo desde la última entrevista que necesitemos atender primero?
- ¿Hubo algún momento particularmente bueno, difícil o importante durante la semana?
- ¿Qué te gustaría que conversemos hoy?
- Además de eso, ¿podemos revisar cómo avanzó el acuerdo que habíamos establecido?

La apertura no debe convertirse en una conversación rutinaria ni en un interrogatorio. Su finalidad es identificar prioridades y establecer un foco compartido.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MI

C.2. Revisión de los acuerdos anteriores

Tiempo orientativo: 10 minutos

La revisión permite dar continuidad al proceso y examinar tanto los compromisos del adolescente como las actuaciones asumidas por el supervisor.

Debe realizarse con curiosidad profesional, sin reproches ni fiscalización mecánica.

Si el acuerdo se cumplió

- reconocer el esfuerzo y el avance;
- identificar qué factores facilitaron el cumplimiento;
- relacionar el logro con capacidades, decisiones o apoyos concretos;
- valorar si corresponde mantener, ampliar o sustituir el objetivo.

Si el acuerdo no se cumplió o se cumplió parcialmente

- reconstruir qué ocurrió;
- escuchar la explicación del adolescente;
- identificar obstáculos personales, familiares, institucionales o materiales;
- distinguir entre falta de voluntad, dificultad práctica, cambio de circunstancias o problema de formulación del acuerdo;
- verificar si se trata de un acuerdo de intervención o de una condición expresamente impuesta por la autoridad judicial;
- reformular el acuerdo cuando resulte necesario.

El objetivo no es establecer culpabilidad, sino comprender qué impidió el avance y decidir cómo continuar. Si los hechos pudieran constituir un incumplimiento de una condición judicial, se aplicará el procedimiento previsto en el Anexo D.

C.3. Trabajo sobre el foco principal

Tiempo orientativo: 20 a 25 minutos

El supervisor y el adolescente seleccionarán uno o, excepcionalmente, dos temas prioritarios. El foco puede surgir del PII, de una situación reciente o de una necesidad que requiera atención inmediata.

Según el objetivo y dentro de los límites de su competencia, el supervisor podrá utilizar:

Exploración y escucha activa

Para comprender la situación, sus antecedentes, las personas involucradas, las consecuencias y el significado que tiene para el adolescente.

Estrategias de entrevista motivacional

Para explorar ambivalencias, fortalecer la participación y favorecer que el adolescente formule sus propias razones para el cambio.

Resolución de problemas

Para definir el problema, considerar alternativas, anticipar consecuencias y acordar un curso de acción viable.

Reestructuración cognitiva básica

Para identificar interpretaciones automáticas, examinar la evidencia disponible y considerar otras formas posibles de comprender la situación.

Modelado, práctica y ensayo de habilidades

Cuando resulte necesario fortalecer una capacidad concreta como pedir ayuda, rechazar una propuesta riesgosa, prepararse para una entrevista, resolver una diferencia o comunicar una necesidad.

Articulación con servicios y redes

Para preparar una derivación, revisar su avance, resolver barreras de acceso o coordinar apoyos con otros actores.

Reparación de la relación profesional

Cuando exista discordia, desconfianza, un malentendido o una actuación del supervisor que requiera aclaración o reparación.

No todas las entrevistas requieren un trabajo técnico de igual intensidad. En momentos de crisis, duelo, enfermedad o especial adversidad, puede ser necesario priorizar el apoyo y la estabilización. Aun en esos casos, la entrevista debe conservar un propósito claro, valorar la seguridad y concluir con una orientación para la continuidad.

C.4. Formulación de acuerdos**Tiempo orientativo: 5 a 10 minutos**

Cada entrevista debería concluir con uno a tres acuerdos concretos. Estos pueden corresponder al adolescente, al supervisor o a ambos.

Un buen acuerdo debe ser:

- específico;
- comprensible;
- observable;
- viable en las condiciones actuales;
- relevante para el objetivo trabajado;
- definido con participación del adolescente;
- acompañado de un plazo o momento de revisión.

También conviene anticipar qué obstáculos podrían presentarse y qué alternativa se utilizará si el plan inicial no resulta posible.

Acuerdos poco útiles

- “Portarse bien”.
- “Mejorar en la escuela”.
- “Buscar trabajo”.
- “No volver a tener problemas”.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Acuerdos más útiles

- “El martes, antes de las 12, voy a consultar en la escuela qué documentación necesito para volver a inscribirme”.
- “Si el jueves no recibí respuesta del centro de salud, se lo comunicaré al supervisor por el canal acordado”.
- “El supervisor enviará hoy la derivación y confirmará antes del viernes si el servicio la recibió”.
- “Si durante la semana aparece nuevamente el conflicto con mi hermano, me retiraré del lugar y llamaré a la persona que identificamos como apoyo”.

C.5. Cierre

Tiempo orientativo: 5 minutos

Antes de finalizar, el supervisor debe:

- resumir los principales temas tratados;
- pedir al adolescente que explique con sus propias palabras los acuerdos alcanzados;
- confirmar quién realizará cada acción y en qué plazo;
- verificar la fecha, hora y lugar de la próxima entrevista;
- recordar el canal institucional de contacto y sus límites;
- aclarar si alguna información deberá ser comunicada a otra persona u organismo;
- comprobar que no queda una situación urgente sin atender.

Si el adolescente termina la entrevista con un nivel elevado de angustia, agitación o desorganización, no basta con ofrecer contención verbal. El supervisor debe valorar la seguridad y, cuando corresponda, activar el procedimiento de salud, protección o emergencia aplicable.

C.6. Después de la entrevista

Registro

El supervisor debe:

- realizar el registro lo antes posible y dentro del plazo establecido por el protocolo institucional;
- documentar inmediatamente las actuaciones urgentes y las comunicaciones relevantes;
- diferenciar los hechos observados, la información proporcionada por otras personas y su valoración profesional;
- registrar únicamente la información pertinente y necesaria;
- utilizar exclusivamente los sistemas y canales institucionales autorizados;
- consignar los acuerdos del adolescente y las acciones asumidas por el propio supervisor.

No deben mantenerse registros personales paralelos ni anotaciones informales que contengan información identificable del adolescente.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Seguimiento

Después de la entrevista, el supervisor debe realizar las derivaciones, consultas, coordinaciones o comunicaciones acordadas y dejar constancia de sus resultados.

Reflexión profesional

Cuando resulte útil, podrá considerar:

- ¿Mantuve un propósito claro durante la entrevista?
- ¿Escuché y favorecí la participación del adolescente?
- ¿Equibré adecuadamente asistencia, seguimiento y control?
- ¿Utilicé alguna intervención que excediera mi competencia?
- ¿Existe una cuestión que deba consultar en supervisión profesional?

Las reacciones personales del supervisor deben trabajarse en los espacios institucionales de supervisión, sin incorporarlas al registro del caso salvo que tengan relevancia directa para una decisión profesional y puedan formularse de manera objetiva.

Anexo D. Árbol de decisión ante dificultades e incumplimientos

Este anexo ofrece una ayuda rápida para responder ante una dificultad de cumplimiento. No sustituye la resolución judicial, los protocolos de la jurisdicción ni la consulta con la coordinación o asesoría jurídica correspondiente.

La primera tarea no consiste en calificar el hecho como incumplimiento sino en determinar qué ocurrió, qué obligación estaba vigente y qué tipo de respuesta corresponde.

D.1. Secuencia inicial de decisión

1. ¿Existe una emergencia o una posible vulneración de derechos?

Esto incluye, entre otras situaciones:

- riesgo inmediato para la vida o integridad del adolescente o de otras personas;
- crisis aguda de salud física o mental;
- violencia, abuso, explotación o abandono;
- pérdida repentina de alojamiento o necesidades básicas;
- desaparición o imposibilidad de conocer su paradero cuando existan indicadores de peligro.

Si la respuesta es afirmativa:

- priorizar la seguridad;
- activar el protocolo de emergencia, salud o protección correspondiente;
- realizar las comunicaciones obligatorias;
- informar al órgano judicial cuando corresponda;
- documentar los hechos y las actuaciones;
- revisar posteriormente sus efectos sobre el cumplimiento de la medida o pena.

La emergencia o vulneración de derechos no debe procesarse inicialmente como una falta disciplinaria.

Si la respuesta es negativa, continuar con el punto 2.

2. ¿Qué obligación o acuerdo estaba involucrado?

Determinar si se trata de:

- un acuerdo de intervención incluido en el PII o formulado durante una entrevista;
- una medida complementaria expresamente impuesta por la autoridad judicial;
- una pena alternativa impuesta mediante resolución judicial;
- una expectativa informal que nunca fue acordada ni ordenada.

La falta de realización de un acuerdo profesional no constituye por sí sola un incumplimiento judicial.

3. ¿La obligación era clara, vigente y comprendida?

Antes de avanzar, verificar:

- el contenido exacto de la resolución o del acuerdo;
- su fecha de inicio y vigencia;
- si fue comunicado en lenguaje comprensible;
- si el adolescente tuvo oportunidad de formular preguntas;
- si contaba con medios reales para cumplirlo;
- la fuente de la información sobre el posible incumplimiento;
- si los hechos han sido suficientemente verificados;
- si existen barreras, cambios de circunstancias o intervenciones institucionales pendientes.

Cuando subsistan dudas relevantes, el registro debe indicar que se trata de información pendiente de verificación.

4. ¿Existe una obligación de comunicación inmediata?

Puede derivar de:

- la resolución judicial;
- el protocolo de la jurisdicción;
- una situación urgente;
- la posible comisión de un nuevo delito;
- una vulneración de derechos;
- un riesgo significativo para alguna persona.

Si existe esa obligación, el supervisor debe comunicar la información sin demoras indebidas. La comunicación no impide continuar trabajando con el adolescente ni supone que el supervisor haya determinado que existió un incumplimiento injustificado.

Tratándose de manifestaciones del propio adolescente sobre un posible nuevo delito, antes de comunicar deben identificarse la obligación legal concreta y el protocolo aplicable y considerarse el derecho de defensa y el derecho a guardar silencio (véanse los apartados 4.3.2 y 18.2.1).

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

D.2. Ruta A: dificultad para cumplir un acuerdo de intervención

Esta ruta corresponde, por ej., a una tarea del PII no realizada, una gestión pendiente o una inasistencia que no infringe por sí misma una condición judicial.

El supervisor debe:

1. Restablecer el contacto por los canales autorizados;
2. Escuchar qué ocurrió;
3. Identificar barreras personales, familiares, materiales o institucionales;
4. Examinar si el acuerdo era claro, relevante y viable;
5. Reformularlo cuando resulte necesario;
6. Definir responsabilidades tanto del adolescente como del supervisor;
7. Documentar lo ocurrido y dar seguimiento.

Si la dificultad se repite, afecta significativamente el PII o revela una posible vulneración de derechos, corresponde revisar el plan y consultar al equipo o coordinación.

D.3. Ruta B: posible incumplimiento de una condición judicial

Cuando el hecho pueda afectar una medida complementaria o una pena impuesta por la autoridad judicial, el supervisor debe:

1. Revisar el contenido exacto de la resolución;
2. Verificar los hechos y su fuente;
3. Escuchar al adolescente sin exigir una admisión ni calificar anticipadamente su conducta;
4. Registrar su explicación y las circunstancias relevantes;
5. Identificar barreras de acceso, comprensión o cumplimiento;
6. Consultar el protocolo y, cuando corresponda, a la coordinación o asesoría jurídica;
7. Realizar la comunicación judicial exigida;
8. Mantener la asistencia y el seguimiento mientras la autoridad competente decide.

Corresponde distinguir expresamente entre las medidas complementarias y las penas alternativas porque su regulación y sus posibles consecuencias jurídicas no son idénticas.

El supervisor aporta información y valoración profesional. La determinación de si existió un incumplimiento, si fue injustificado y qué consecuencia corresponde pertenece a la autoridad judicial.

D.4. Ajuste de la intervención

Sin utilizar la intensificación como castigo, el supervisor podrá proponer:

- revisar la frecuencia o modalidad del contacto, conforme a las facultades y recursos institucionales;
- eliminar barreras de transporte, horarios, documentación o acceso;
- actualizar el PII;
- coordinar apoyos educativos, laborales, sanitarios o comunitarios;

IF 2026-88296614-APN:SSPC#MJ

- solicitar una evaluación por el servicio competente;
- involucrar a familiares o personas significativas cuando resulte pertinente, seguro y compatible con la participación y privacidad del adolescente;
- celebrar una reunión de caso;
- solicitar una revisión judicial cuando la condición resulte inviable, inadecuada o haya perdido pertinencia.

La respuesta debe combinar rendición de cuentas, proporcionalidad, eliminación de barreras y apoyo efectivo.

D.5. Contenido de la comunicación judicial

La comunicación debe ser clara, breve y basada en información verificable. Debe incluir:

1. La medida o pena cuya ejecución se supervisa;
2. El hecho observado o comunicado;
3. La fecha, lugar y fuente de la información;
4. El grado de verificación alcanzado;
5. La explicación proporcionada por el adolescente;
6. Las circunstancias y barreras relevantes;
7. Las actuaciones realizadas por el supervisor;
8. Los efectos sobre el PII y sobre el cumplimiento de la resolución;
9. Los riesgos o necesidades urgentes identificados;
10. Las coordinaciones o apoyos disponibles;
11. Una recomendación técnica cuando corresponda y se encuentre dentro de la competencia del supervisor;
12. Los aspectos que permanecen pendientes de comprobación.

Debe evitarse:

- presentar opiniones como hechos;
- atribuir intenciones que no puedan verificarse;
- utilizar etiquetas descalificadoras;
- ocultar información relevante;
- recomendar consecuencias punitivas sin fundamento técnico;
- incluir datos personales que no sean necesarios para la decisión.

D.6. Después de la decisión judicial

Una vez notificada la resolución, el supervisor debe:

- explicarla al adolescente en lenguaje comprensible, sin sustituir la función de la defensa;
- comprobar qué entendió y facilitar el contacto con su defensor cuando corresponda;
- realizar las actuaciones que pertenezcan a su competencia;
- ajustar el PII y la coordinación interinstitucional;

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- mantener la relación profesional mientras continúe su designación;
- si cambia el dispositivo o finaliza su intervención, asegurar una transferencia ordenada y documentada.

Si considera que la decisión genera riesgos, dificultades de ejecución o efectos adversos relevantes, debe plantearlo mediante los canales institucionales o judiciales autorizados.

Advertencias

El supervisor no debe:

- amenazar con informar al juzgado para obtener obediencia;
- tratar toda dificultad como un incumplimiento judicial;
- presionar al adolescente para que admita hechos;
- calificar un incumplimiento como injustificado antes de la decisión competente;
- retrasar una comunicación obligatoria con el argumento de trabajar primero el hecho;
- utilizar el aumento de entrevistas o controles como castigo;
- incorporar tratamientos sin evaluación del servicio competente;
- involucrar automáticamente a la familia;
- ocultar hechos para evitar una consecuencia judicial;
- interrumpir abruptamente la asistencia y el seguimiento;
- asumir como personal la conducta del adolescente.

La respuesta profesional debe preservar simultáneamente la legalidad, el derecho de defensa, la seguridad, la proporcionalidad, la participación del adolescente y la continuidad de la intervención.

Anexo E. Glosario de términos técnicos

Este glosario define los principales términos técnicos utilizados en el Manual. Las definiciones tienen carácter operativo y están orientadas a facilitar una comprensión común entre supervisores, equipos profesionales, autoridades judiciales y responsables de la implementación.

Las definiciones no sustituyen la normativa aplicable, los protocolos institucionales, los manuales de los instrumentos ni la formación necesaria para su utilización.

Término	Definición
Agencia	Capacidad del adolescente para participar en las decisiones que afectan su vida, formular objetivos y realizar acciones intencionales. Reconocer su agencia no supone desconocer los condicionamientos sociales, familiares e institucionales ni las obligaciones derivadas de la resolución judicial.
Alianza de trabajo	Relación de colaboración entre el supervisor y el adolescente basada en el acuerdo sobre los objetivos, las tareas necesarias para alcanzarlos y la calidad del vínculo profesional. En un contexto judicial, la alianza no elimina la autoridad ni las obligaciones de control, pero permite ejercerlas de manera clara, respetuosa y orientada al cambio.
ASSIST	Sigla de Alcohol, Smoking and Substance Involvement Screening Test. Instrumento de tamizaje desarrollado por la Organización Mundial de la Salud para identificar el consumo de sustancias y estimar el nivel de riesgo asociado a cada una. No produce por sí solo un diagnóstico clínico y debe utilizarse con la formación, autorización y articulación sanitaria correspondientes.
Carga de casos y carga de trabajo	La carga de casos es el número de adolescentes asignados a un supervisor. La carga de trabajo considera además la complejidad, intensidad y tiempo que requiere cada intervención, las distancias, las coordinaciones, las urgencias y las tareas de registro. Un mismo número de casos puede representar cargas de trabajo muy diferentes.
CCP — Prácticas profesionales centrales en materia de supervisión	Sigla de Core Correctional Practices. Conjunto de habilidades relacionales y de estructuración de la intervención asociadas con mejores resultados, entre ellas la relación profesional efectiva, el uso adecuado de la autoridad, el modelado y refuerzo prosocial, la resolución de problemas y la utilización de recursos comunitarios. La denominación histórica “correccionales” (“prácticas correccionales centrales” en su traducción literal) no implica una orientación punitiva.
Confidencialidad	Deber profesional de proteger la información conocida durante la intervención y limitar su acceso, utilización y comunicación a las finalidades autorizadas. No es absoluta: sus límites deben explicarse al adolescente e incluyen las comunicaciones exigidas por la ley, la resolución judicial o una situación de riesgo o vulneración de derechos.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Término	Definición
Crisis	Situación aguda en la que los recursos habituales del adolescente, su familia o el dispositivo resultan insuficientes para afrontar un acontecimiento o mantener la seguridad. Requiere valoración rápida, priorización de necesidades y, cuando corresponda, activación de los protocolos de salud, emergencia o protección. No es sinónimo de incumplimiento.
Derivación efectiva	Proceso mediante el cual se facilita el acceso del adolescente a un servicio o recurso pertinente. No se completa con el envío de una nota: comprende verificar la disponibilidad, preparar al adolescente, resolver barreras, confirmar la recepción, comprobar el acceso y realizar seguimiento, respetando la confidencialidad y las competencias de cada organismo.
Desgaste profesional — <i>burnout</i>	Respuesta asociada con condiciones laborales adversas o estrés ocupacional crónico, que puede expresarse mediante agotamiento, distanciamiento o cinismo y disminución de la eficacia profesional. No debe entenderse como una debilidad individual: su prevención exige condiciones institucionales adecuadas, cargas razonables, supervisión y apoyo organizacional.
Desistencia	Proceso de reducción y eventual abandono de la conducta delictiva a lo largo del tiempo. Puede incluir cambios en la conducta, la identidad, las relaciones, las oportunidades y la participación social. No suele ser lineal y puede contener avances, interrupciones y retrocesos.
Diagnóstico	Determinación clínica realizada por un profesional competente mediante procedimientos reconocidos. El diagnóstico se diferencia del tamizaje y de la valoración de riesgo y necesidades. El supervisor no debe formular diagnósticos clínicos salvo que cuente con la habilitación profesional y la función institucional necesarias.
Discordia	Tensión observable en la relación de trabajo, que puede manifestarse mediante confrontación, defensa, retraimiento o desacuerdo persistente. En entrevista motivacional se considera una señal de la interacción, no una característica estable del adolescente, y requiere revisar la estrategia del profesional.
Discurso de cambio	Expresiones del adolescente que indican deseo, capacidad, razones, necesidad, compromiso o pasos hacia un cambio. El supervisor puede favorecer su aparición mediante escucha reflexiva y preguntas evocadoras, pero no debe confundirlo con una decisión ya consolidada ni utilizarlo para presionar.
Dosificación o intensidad de la intervención	Cantidad, frecuencia, duración y profundidad de los servicios e intervenciones proporcionados. Conforme al principio de riesgo, debe guardar relación con el nivel y la naturaleza de las necesidades. Una mayor intensidad no siempre es mejor y puede ser innecesaria o contraproducente en adolescentes de menor riesgo.
Dupla profesional	Modalidad organizativa en la que dos profesionales aportan perspectivas complementarias a la intervención. Su composición, funciones y relación con el supervisor dependen del diseño institucional adoptado. La dupla no sustituye la responsabilidad individual del supervisor ni debe producir duplicaciones o mensajes contradictorios.
Entrevista motivacional — EM	Forma colaborativa y orientada a objetivos de conversar sobre el cambio, que presta especial atención al lenguaje del adolescente y busca fortalecer su motivación autónoma y su compromiso. No es una técnica para persuadirlo de aceptar la opinión del profesional (Miller & Rollnick, 2023).
Factor protector	Característica personal, relación, recurso o condición contextual que puede reducir, moderar o compensar riesgos y favorecer la adaptación o la desistencia. No constituye necesariamente el reverso de un factor de riesgo y su efecto depende del contexto y de su disposición.

Término	Definición
Ocho factores centrales — Central Eight	Conjunto de factores asociados con la reincidencia dentro del modelo RNR: historia de conducta antisocial, patrón de personalidad antisocial, cogniciones antisociales, vínculos con pares antisociales, circunstancias familiares o de pareja, desempeño educativo o laboral, ocio y recreación, y consumo problemático de sustancias. Su presencia no determina inevitablemente una conducta futura y debe interpretarse en contexto.
PII — Plan Individual de Intervención	Documento de trabajo que organiza los objetivos, acciones, responsables, apoyos, indicadores y plazos de la intervención. Se elabora con participación del adolescente, integra las obligaciones judiciales y se revisa según la evolución del caso. La participación familiar depende de su pertinencia, seguridad y compatibilidad con los derechos del adolescente.
Reducción de daños	Enfoque dirigido a disminuir las consecuencias negativas asociadas con el consumo u otras conductas de riesgo, aun cuando la abstinencia o el abandono completo no se produzcan inmediatamente. No significa normalizar el daño ni sustituye la atención sanitaria necesaria.
Reestructuración cognitiva	Técnica cognitivo-conductual orientada a identificar pensamientos o interpretaciones relevantes, examinar su relación con emociones y conductas y construir alternativas más ajustadas y prosociales. Su aplicación básica por el supervisor no equivale a un tratamiento psicoterapéutico.
Reincidencia	Comisión de un nuevo hecho delictivo después de un acontecimiento de referencia. Para utilizarla como indicador debe especificarse cómo se mide —por ej., nueva imputación o condena—, durante qué período y con qué fuente de información. No constituye una medida completa del progreso individual ni debe atribuirse exclusivamente a la actuación del supervisor.
Reserva	Restricción jurídica o institucional de acceso y difusión de la información relativa al proceso y al adolescente. Se diferencia de la confidencialidad profesional, aunque ambas obligan a evitar comunicaciones innecesarias y a utilizar únicamente los canales autorizados.
Responsividad	Principio según el cual la forma de intervenir debe ajustarse a las condiciones que facilitan el aprendizaje, la participación y el cambio. La responsividad general favorece métodos cognitivo-conductuales y de aprendizaje social; la responsividad específica adapta la intervención a capacidades, motivación, desarrollo, género, cultura, idioma, salud, discapacidad, experiencias traumáticas y circunstancias concretas.
Retorno al consumo o recaída	Reaparición del consumo después de un período de reducción o abstinencia. No debe interpretarse automáticamente como fracaso moral o falta de voluntad. Requiere valorar el contexto, la seguridad, las necesidades sanitarias y los ajustes necesarios en el plan.
Riesgo de reincidencia	Estimación probabilística, condicionada por un período, un contexto y determinada información, de que ocurra un nuevo hecho delictivo. No es una cualidad esencial ni permanente del adolescente y no permite afirmar con certeza qué hará una persona concreta.
Riesgo inmediato	Posibilidad de que se produzca en el corto plazo un daño grave para el adolescente u otras personas. Requiere una respuesta de seguridad y debe distinguirse del riesgo estadístico de reincidencia, que suele referirse a períodos más largos y otras finalidades.
RNR — Riesgo, Necesidad y Responsividad	Modelo de valoración e intervención articulado inicialmente en torno a tres principios: ajustar la intensidad del servicio al riesgo, dirigir la intervención a necesidades criminógenas y adaptar el método a las características que influyen en el aprendizaje y la participación. Su formulación fundacional corresponde a Andrews, Bonta y Hoge (1990), y posteriormente se desarrolló como el IR-2026-88296614-APN-SSPC#MJ rehabilitación (Bonta & Andrews, 2024).

Término	Definición
SAVRY	Sigla de Structured Assessment of Violence Risk in Youth. Guía de juicio profesional estructurado para valorar el riesgo de violencia en adolescentes, que integra factores históricos, sociales, individuales y protectores (Borum <i>et al.</i> , 2006). No es una escala actuarial con puntuación total o puntos de corte y requiere formación y autorización para su uso.
SMART	Criterio orientativo para formular objetivos específicos, medibles u observables, alcanzables, relevantes y delimitados temporalmente. No debe aplicarse de forma mecánica: algunos cambios complejos requieren objetivos progresivos o indicadores cualitativos.
SNI-RPJ	Sigla utilizada en este Manual para denominar al Sistema Nacional de Información del Régimen Penal Juvenil propuesto. Su diseño debería integrar datos de gestión, procesos y resultados con reglas claras de calidad, seguridad, acceso y protección de datos. La denominación no implica por sí misma su creación normativa o administrativa.
STICS	Sigla de Strategic Training Initiative in Community Supervision. Modelo de formación y apoyo a la práctica desarrollado para aplicar los principios RNR y técnicas cognitivo-conductuales en entrevistas individuales de supervisión comunitaria. Su implementación requiere formación, supervisión y seguimiento de la fidelidad (Bonta <i>et al.</i> , 2011).
Supervisión profesional	Espacio institucional regular en el que se examinan decisiones, dificultades, reacciones del profesional y calidad de la intervención. Su finalidad es fortalecer el razonamiento, la ética, las competencias y el cuidado del equipo. No debe confundirse con la supervisión judicial del adolescente ni reducirse a un control administrativo.
Tamizaje	Procedimiento breve utilizado para identificar indicios de una posible necesidad, problema o nivel de riesgo y determinar si corresponde una evaluación más profunda. No produce por sí solo un diagnóstico ni reemplaza la valoración especializada.
Trauma vicario	Transformación acumulativa de las percepciones, creencias y experiencia interna del profesional como consecuencia del contacto empático y repetido con experiencias traumáticas de otras personas. Se distingue del desgaste profesional general, aunque ambos pueden coexistir.
Valoración de riesgo y necesidades	Proceso de recopilación y análisis de información orientado a estimar el riesgo de reincidencia, identificar factores dinámicos, fortalezas y condiciones de responsabilidad y fundamentar la planificación. No se reduce a completar un instrumento y debe actualizarse cuando cambian las circunstancias relevantes.
YLS/CMI	Sigla de Youth Level of Service/Case Management Inventory. Instrumento estandarizado y sujeto a licencia que integra la valoración de riesgo y necesidades con la planificación del caso en adolescentes (Hoge & Andrews, 2011). Solo debe utilizarse si ha sido adoptado institucionalmente y por profesionales con formación y autorización. Su inclusión en el Manual no supone que sea el instrumento obligatorio del régimen.

Anexo F. Referencias bibliográficas y normativas

Este anexo reúne las referencias completas de las fuentes citadas en el Manual. Además, incluye los instrumentos internacionales y la normativa nacional aplicables. En el texto se emplea el sistema autor-año y, cuando resulta pertinente, el número de página.

F.1. Literatura técnica y científica

- Abram, K. M., Teplin, L. A., Charles, D. R., Longworth, S. L., McClelland, G. M. & Dulcan, M. K. (2004).** Posttraumatic stress disorder and trauma in youth in juvenile detention. *Archives of General Psychiatry*, 61(4), pp. 403-410. doi.org/10.1001/archpsyc.61.4.403
- Andrews, D. A., Bonta, J. & Hoge, R. D. (1990).** Classification for effective rehabilitation: Rediscovering psychology. *Criminal Justice and Behavior*, 17(1), pp. 19-52. doi.org/10.1177/0093854890017001004
- Andrews, D. A., Bonta, J. & Wormith, J. S. (2011).** The Risk-Need-Responsivity (RNR) model: Does adding the Good Lives Model contribute to effective crime prevention? *Criminal Justice and Behavior*, 38(7), pp. 735-755. doi.org/10.1177/0093854811406356
- Andrews, D. A., Zinger, I., Hoge, R. D., Bonta, J., Gendreau, P. & Cullen, F. T. (1990).** Does correctional treatment work? A clinically relevant and psychologically informed meta-analysis. *Criminology*, 28(3), pp. 369-404. doi.org/10.1111/j.1745-9125.1990.tb01330.x
- Annie E. Casey Foundation. (2022).** *Family-engaged case planning: A practice guide for transforming juvenile probation*. aecf.org/resources/family-engaged-case-planning
- Baldwin, S. A., Christian, S., Berkeljon, A., Shadish, W. R. & Bean, R. A. (2012).** The effects of family therapies for adolescent delinquency and substance abuse: A meta-analysis. *Journal of Marital & Family Therapy*, 38(1), pp. 281-304. doi.org/10.1111/j.1752-0606.2011.00248.x
- Barriga, A. Q., Landau, J. R., Stinson, B. L., Liau, A. K. & Gibbs, J. C. (2000).** Cognitive distortion and problem behaviors in adolescents. *Criminal Justice and Behavior*, 27(1), pp. 36-56. doi.org/10.1177/0093854800027001003
- Beck, J. S. (2020).** *Cognitive behavior therapy: Basics and beyond* (3rd ed.). Guilford Press.
- Bonta, J., & Andrews, D. A. (2024).** *The psychology of criminal conduct* (7th ed.). Routledge. doi.org/10.4324/9781003292128
- Bonta, J., Bourgon, G., Rugge, T., Scott, T.-L., Yessine, A. K., Gutierrez, L., & Li, J. (2011).** An experimental demonstration of training probation officers in evidence-based community supervision. *Criminal Justice and Behavior*, 38(11), pp. 1127-1148. doi.org/10.1177/0093854811420678

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 16(3), pp. 252-260. doi.org/10.1037/h0085885
- Borum, R., Bartel, P. A. & Forth, A. E. (2006). *Manual for the Structured Assessment of Violence Risk in Youth (SAVRY)*. Psychological Assessment Resources.
- Bouchard, J., & Wong, J. S. (2018). Examining the effects of intensive supervision and after-care programs for at-risk youth: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 62(6), pp. 1509-1534. doi.org/10.1177/0306624X17690449
- Bovend'Eerd, T. J. H., Botell, R. E. & Wade, D. T. (2009). Writing SMART rehabilitation goals and achieving goal attainment scaling: A practical guide. *Clinical Rehabilitation*, 23(4), pp. 352-361. doi.org/10.1177/0269215508101741
- Branson, C. E., Baetz, C. L., Horwitz, S. M. & Hoagwood, K. E. (2017). Trauma-informed juvenile justice systems: A systematic review of definitions and core components. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 9(6), pp. 635-646. doi.org/10.1037/tra0000255
- D'Zurilla, T. J. & Goldfried, M. R. (1971). Problem solving and behavior modification. *Journal of Abnormal Psychology*, 78(1), pp. 107-126. doi.org/10.1037/h0031360
- Dir, A. L., Magee, L. A., Clifton, R. L., Ouyang, F., Tu, W., Wiehe, S. E. & Aalsma, M. C. (2021). The point of diminishing returns in juvenile probation: Probation requirements and risk of technical probation violations among first-time probation-involved youth. *Psychology, Public Policy, and Law*, 27(2), pp. 283-291. doi.org/10.1037/law0000282
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), pp. 35-36.
- Dowden, C., & Andrews, D. A. (2004). The importance of staff practice in delivering effective correctional treatment: A meta-analytic review of core correctional practice. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 48(2), pp. 203-214. doi.org/10.1177/0306624X03257765
- Ellis, A. (1962). *Reason and emotion in psychotherapy*. Lyle Stuart.
- Farrell, J. L., Betsinger, S. A., Flath, N. & Irvine, J. (2020). *Assessing the impact of a graduated response approach for youth in the Maryland juvenile justice system*. Institute for Innovation & Implementation, University of Maryland School of Social Work. www.ojp.gov/pdffiles1/ojjdp/grants/254601.pdf
- Figley, C. R. (Ed.). (1995). *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*. Brunner/Mazel.
- Florsheim, P., Shotorbani, S., Guest-Warnick, G., Barratt, T. & Hwang, W.-C. (2000). Role of the working alliance in the treatment of delinquent boys in community-based programs. *Journal of Clinical Child Psychology*, 29(1), pp. 94-107. doi.org/10.1207/S15374424jccp2901_10
- Flückiger, C., Del Re, A. C., Wampold, B. E. & Horvath, A. O. (2018). The alliance in adult psychotherapy: A meta-analytic synthesis. *Psychotherapy*, 55(4), pp. 316-340. doi.org/10.1037/pst0000172
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2021). *Data governance fit for children*. data.unicef.org/resources/data-governance
- TE-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- Forrest, G., Olver, M. E. & Stockdale, K. C. (2026).** The role and relevance of the working alliance in forensic treatment: A meta-analysis. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*. Advance online publication. doi.org/10.1177/0306624X261448931
- Goldstein, A. P., Sprafkin, R. P., Gershaw, N. J. & Klein, P. (1980).** *Skillstreaming the adolescent: A structured learning approach to teaching prosocial skills*. Research Press.
- Grove, W. M., Zald, D. H., Lebow, B. S., Snitz, B. E. & Nelson, C. (2000).** Clinical versus mechanical prediction: A meta-analysis. *Psychological Assessment*, 12(1), pp. 19-30. doi.org/10.1037/1040-3590.12.1.19
- Harvell, S., Love, H., Pelletier, E. & Warnberg, C. (2018).** *Bridging research and practice in juvenile probation: Rethinking strategies to promote long-term change*. Urban Institute. ojjdp.ojp.gov/sites/g/files/xyckuh176/files/pubs/252234.pdf
- Hernández, P., Gangsei, D. & Engstrom, D. (2007).** Vicarious resilience: A new concept in work with those who survive trauma. *Family Process*, 46(2), pp. 229-241. doi.org/10.1111/j.1545-5300.2007.00206.x
- Hoge, R. D. & Andrews, D. A. (2011).** *Youth Level of Service/Case Management Inventory 2.0 (YLS/CMI 2.0): User's manual*. Multi-Health Systems.
- International Federation of Social Workers (2018).** *Declaración global de los principios éticos del trabajo social*. www.ifsw.org/declaracion-global-de-los-principios-eticos-del-trabajo-social/
- International Labour Organization, & World Health Organization. (2022).** *Mental health at work: Policy brief*. International Labour Organization. ilo.org/publications/mental-health-work
- Jensen, C. D., Cushing, C. C., Aylward, B. S., Craig, J. T., Sorell, D. M. & Steele, R. G. (2011).** Effectiveness of motivational interviewing interventions for adolescent substance use behavior change: A meta-analytic review. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 79(4), pp. 433-440. doi.org/10.1037/a0023992
- Koh, L. L., Day, A., Klettke, B., Daffern, M. & Chu, C. M. (2020).** The predictive validity of youth violence risk assessment tools: A systematic review. *Psychology, Crime & Law*, 26(8), pp. 776-796. doi.org/10.1080/1068316X.2020.1734200
- Labrecque, R. M., Viglione, J. & Caudy, M. (2023).** The impact of community supervision officer training programs on officer and client outcomes: A systematic review and meta-analysis. *Justice Quarterly*, 40(4), pp. 587-611. doi.org/10.1080/07418825.2022.2120062
- Landenberger, N. A. & Lipsey, M. W. (2005).** The positive effects of cognitive-behavioral programs for offenders: A meta-analysis of factors associated with effective treatment. *Journal of Experimental Criminology*, 1(4), pp. 451-476. doi.org/10.1007/s11292-005-3541-7
- Linehan, M. M. (2015).** *DBT skills training manual* (2nd ed.). Guilford Press.
- Lipsey, M. W. (1992).** Juvenile delinquency treatment: A meta-analytic inquiry into the variability of effects. In T. D. Cook, H. Cooper, D. S. Cordray, H. Hartmann, L. V. Hedges, R. J. Light, T. A. Louis, & F. Mosteller (Eds.), *Meta-analysis for explanation: A casebook*, pp. 83-127. Russell Sage Foundation.
- Lipsey, M. W. (2009).** The primary factors that characterize effective interventions with juvenile offenders: A meta-analytic overview. *Journal of Experimental Criminology*, 4(2), pp. 121-147. doi.org/10.1080/15564880802612573

- Littell, J. H., Pigott, T. D., Nilsen, K. H., Roberts, J. & Labrum, T. K. (2023).** Functional Family Therapy for families of youth (age 11–18) with behaviour problems: A systematic review and meta-analysis. *Campbell Systematic Reviews*, 19(3), Article e1324. doi.org/10.1002/cl2.1324
- Marlatt, G. A., Larimer, M. E. & Witkiewitz, K. (Eds.). (2012).** *Harm reduction: Pragmatic strategies for managing high-risk behaviors* (2nd ed.). Guilford Press.
- Maruna, S. (2001).** *Making good: How ex-convicts reform and rebuild their lives*. American Psychological Association.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001).** Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397-422. doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016).** Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), pp. 103-111. doi.org/10.1002/wps.20311
- McCann, I. L. & Pearlman, L. A. (1990).** Vicarious traumatization: A framework for understanding the psychological effects of working with victims. *Journal of Traumatic Stress*, 3(1), pp. 131-149. doi.org/10.1002/jts.2490030110
- McNeill, F. (2006).** A desistance paradigm for offender management. *Criminology & Criminal Justice*, 6(1), pp. 39-62. doi.org/10.1177/1748895806060666
- Ministerio de Salud de la Nación (2023).** *Consenso: Recomendaciones para la atención de situaciones de intento y/o riesgo de suicidio en el primer y segundo nivel de atención* (Resolución 3976/2023). www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-3976-2023-394064
- Miller, W. R. & Rollnick, S. (2023).** *Motivational interviewing: Helping people change and grow* (4th ed.). Guilford Press.
- Morley, G., Ives, J., Bradbury-Jones, C. & Irvine, F. (2019).** What is 'moral distress'? A narrative synthesis of the literature. *Nursing Ethics*, 26(3), pp. 646-662. doi.org/10.1177/0969733017724354
- National Child Traumatic Stress Network. (2015).** *Essential elements of a trauma-informed juvenile justice system*. nctsn.org/sites/default/files/resources/essential_elements_trauma_informed_juvenile_justice_system.pdf
- National Institute for Health and Care Excellence (2018).** *Post-traumatic stress disorder* (NICE Guideline NG116). nice.org.uk/guidance/ng116
- Nelson, V., Wood, J., Belenko, S., Pankow, J. & Piper, K. (2024).** Conditions of successful treatment referral practices with justice-involved youth: Qualitative insights from probation and service provider staff involved in JJ-TRIALS. *Journal of Substance Use and Addiction Treatment*, 162, 209358. doi.org/10.1016/j.josat.2024.209358
- Office for Victims of Crime (s. f.).** *The Vicarious Trauma Toolkit: What is vicarious trauma?* U.S. Department of Justice. Recuperado el 3 de agosto de 2026, de ovc.ojp.gov/program/vtt/what-is-vicarious-trauma
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito & Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2006).** *Manual para cuantificar los indicadores de la justicia de menores*. Naciones Unidas. unodc.org/pdf/criminal_justice/Manual_for_the_Measurement_of_Juvenile_Justice_Indicators.pdf

- Olver, M. E., Stockdale, K. C., & Wormith, J. S. (2009).** Risk assessment with young offenders: A meta-analysis of three assessment measures. *Criminal Justice and Behavior*, 36(4), pp. 329-353. doi.org/10.1177/0093854809331457
- Organización Mundial de la Salud. (2022).** *Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo*. www.who.int/publications/i/item/9789240053052
- Organización Mundial de la Salud. (s. f.).** *Burn-out an occupational phenomenon*. Recuperado el 3 de agosto de 2026, de www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023).** *Glosario de términos clave en evaluación y gestión basada en resultados para el desarrollo sostenible* (2.ª ed.). OECD Publishing. doi.org/10.1787/632da462-en-fr-es
- Palma Contreras, A. M. & Pardo Adriasola, M. Á. (2024).** Moral distress in social work: A systematic literature review. *The British Journal of Social Work*, 54(7), pp. 3053-3072. doi.org/10.1093/bjsw/bcae078
- Penner, E. K., Viljoen, J. L., Douglas, K. S. & Roesch, R. (2014).** Procedural justice versus risk factors for offending: Predicting recidivism in youth. *Law and Human Behavior*, 38(3), pp. 225-237. doi.org/10.1037/lhb0000055
- Petersilia, J. & Turner, S. (1990).** Comparing intensive and regular supervision for high-risk probationers: Early results from an experiment in California. *Crime & Delinquency*, 36(1), pp. 87-111. doi.org/10.1177/0011128790036001007
- Pinto e Silva, T., Gouveia, C., Santirso, F. A., Cunha, O. & Caridade, S. (2025).** Effectiveness of motivational interviewing with justice-involved people: A systematic review and meta-analysis. *Psychosocial Intervention*, 34(2), pp. 89-102. doi.org/10.5093/pi2025a8
- Reamer, F. G. (2024).** *Social work values and ethics* (6th ed.). Columbia University Press.
- Rubin, R. S. (2002).** Will the real SMART goals please stand up? *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), pp. 26-27. doi.org/10.1037/e576932011-003
- Safran, J. D., Muran, J. C. & Eubanks-Carter, C. (2011).** Repairing alliance ruptures. *Psychotherapy*, 48(1), pp. 80-87. doi.org/10.1037/a0022140
- Schwalbe, C. S., Oh, H. Y. & Zweben, A. (2014).** Sustaining motivational interviewing: A meta-analysis of training studies. *Addiction*, 109(8), pp. 1287-1294. doi.org/10.1111/add.12558
- Skeem, J. L., Eno Louden, J., Polaschek, D. & Camp, J. (2007).** Assessing relationship quality in mandated community treatment: Blending care with control. *Psychological Assessment*, 19(4), pp. 397-410. doi.org/10.1037/1040-3590.19.4.397
- Sprang, G., Gusler, S., Eslinger, J. & Gottfried, R. (2024).** The relationship between secondary traumatic stress and compassion satisfaction: A systematic literature review. *Trauma, Violence, & Abuse*, 25(3), pp. 2282-2296. doi.org/10.1177/15248380231209438
- Steinberg, L. (2014).** *Age of opportunity: Lessons from the new science of adolescence*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Substance Abuse and Mental Health Services Administration. (2014).** *SAMHSA's concept of trauma and guidance for a trauma-informed approach* (HHS Publication No. SMA 14-4884). health.ny.gov/health_care/medicaid/program/medicaid_health_homes/docs/samhsa_trauma_concept_paper.pdf

- Tanner-Smith, E. E. & Lipsey, M. W. (2015).** Brief alcohol interventions for adolescents and young adults: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 51, pp. 1-18. doi.org/10.1016/j.jsat.2014.09.001
- Taylor, R. M. & Minkovitz, C. S. (2021).** Warm handoffs for improving client receipt of services: A systematic review. *Maternal and Child Health Journal*, 25(4), pp. 528-541. doi.org/10.1007/s10995-020-03057-4
- Tyler, T. R. (2006).** *Why people obey the law*. Princeton University Press. doi.org/10.1515/9781400828609
- Vieira, T. A., Skilling, T. A. & Peterson-Badali, M. (2009).** Matching court-ordered services with treatment needs: Predicting treatment success with young offenders. *Criminal Justice and Behavior*, 36(4), pp. 385-401. doi.org/10.1177/0093854808331249
- Viljoen, J. L., Shaffer, C. S., Gray, A. L. & Douglas, K. S. (2017).** Are adolescent risk assessment tools sensitive to change? A framework and examination of the SAVRY and the YLS/CMI. *Law and Human Behavior*, 41(3), pp. 244-257. doi.org/10.1037/lhb0000238
- Vincent, G. M., Guy, L. S. & Grisso, T. (2012).** *Risk assessment in juvenile justice: A guidebook for implementation*. Models for Change. ojp.gov/hcjrs/virtual-library/abstracts/risk-assessment-juvenile-justice-guidebook-implementation
- Walters, S. T., Vader, A. M., Nguyen, N., Harris, T. R. & Eells, J. (2010).** Motivational interviewing as a supervision strategy in probation: A randomized effectiveness trial. *Journal of Offender Rehabilitation*, 49(5), pp. 309-323. doi.org/10.1080/10509674.2010.489455
- Ward, T. & Maruna, S. (2007).** *Rehabilitation: Beyond the risk paradigm*. Routledge. doi.org/10.4324/9780203962176
- Wilson, D. B., Bouffard, L. A. & MacKenzie, D. L. (2005).** A quantitative review of structured, group-oriented, cognitive-behavioral programs for offenders. *Criminal Justice and Behavior*, 32(2), pp. 172-204. doi.org/10.1177/0093854804272889
- World Health Organization, War Trauma Foundation, & World Vision International. (2011).** *Psychological first aid: Guide for field workers*. World Health Organization. iris.who.int/handle/10665/44615

F.2. Instrumentos internacionales

- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1985).** *Reglas mínimas de las Naciones Unidas para la administración de la justicia de menores (Reglas de Beijing)* (Res. 40/33).
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1989).** *Convención sobre los Derechos del Niño* (Res. 44/25).
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1990a).** *Directrices de las Naciones Unidas para la prevención de la delincuencia juvenil (Directrices de Riad)* (Res. 45/112).
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1990b).** *Reglas de las Naciones Unidas para la protección de los menores privados de libertad (Reglas de La Habana)* (Res. 45/113).
- Comité de los Derechos del Niño. (2013).** *Observación general núm. 14 (2013) sobre el derecho del niño a que su interés superior sea una consideración primordial* (Art. 3, párrafo 1) (CRC/C/GC/14). Naciones Unidas.

Comité de los Derechos del Niño. (2019). *Observación general núm. 24 (2019) relativa a los derechos del niño en el sistema de justicia juvenil (CRC/C/GC/24)*. Naciones Unidas.

World Health Organization. (2010). *The Alcohol, Smoking and Substance Involvement Screening Test (ASSIST): Manual for use in primary care*. World Health Organization

F.3. Normativa nacional

Ley 20.056. Prohibición de la Difusión o Publicidad de Hechos Referidos a Personas Menores de Edad. (1973). BO. www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20056-191832/texto

Ley 23.849. Aprobación de la Convención sobre los Derechos del Niño. (1990). BO. www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-23849-249/texto

Ley 25.326. Protección de los Datos Personales. (2000). BO. www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25326-64790/texto

Ley 26.061. Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes. (2005). BO. www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26061-110778/texto

Ley 26.378. Aprobación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo Facultativo. (2008). BO. www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26378-141317/texto

Ley 26.529. Derechos del Paciente en su Relación con los Profesionales e Instituciones de la Salud. (2009). BO. www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26529-160432/texto

Ley 26.657. Derecho a la Protección de la Salud Mental. (2010). BO. www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26657-175977/texto

Ley 26.934. Plan Integral para el Abordaje de los Consumos Problemáticos. (2014). BO. www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26934-230505/texto

Ley 27.372. Derechos y Garantías de las Personas Víctimas de Delitos. (2017). BO. www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27372-276819/texto

Ley 27.801. Régimen Penal Juvenil. (2026). BO. www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27801-423722/texto

Ley aplicable: Ley 27.801 de Régimen Penal Juvenil, publicada en el BO el 9 de marzo de 2026.

Anexo G. Correspondencia normativa y estado de implementación

G.1. Finalidad y alcance

Este anexo concentra la correspondencia entre las funciones desarrolladas en el Manual, su base en la ley 27.801 y las normas o decisiones institucionales necesarias para su implementación.

Su finalidad es preservar la estabilidad del cuerpo técnico del Manual. Las referencias a disposiciones reglamentarias, protocolos, resoluciones y normas jurisdiccionales se mantienen en este anexo para que puedan actualizarse sin modificar todos los capítulos.

La tabla distingue entre:

- **base legal directa:** la ley regula expresamente la obligación, facultad o institución;
- **base legal indirecta:** la ley contiene un principio o mandato general que puede orientar el desarrollo institucional, pero no crea por sí solo una obligación operativa específica;
- **desarrollo complementario:** la cuestión debe concretarse mediante reglamentación, norma jurisdiccional, protocolo, resolución administrativa o decisión organizacional.

Una recomendación técnica del Manual no se convierte en obligación jurídica por el solo hecho de aparecer en este documento.

G.2. Estado normativo a la fecha de corte

Fecha de revisión: 24 de julio de 2026.

Ley aplicable: Ley 27.801 de Régimen Penal Juvenil, publicada en el BO el 9 de marzo de 2026.

Entrada en vigencia: diferida hasta los ciento ochenta días de su publicación, conforme al art. 52.

Promulgación: Decreto 138/2026. Este decreto promulga la ley 27.801 pero no contiene su reglamentación sustantiva.

Reglamentación general: en las fuentes oficiales consultadas no se identificó, a la fecha de corte, una reglamentación general publicada de la ley 27.801.

Proyectos o anteproyectos consultados: cualquier proyecto utilizado para preparar este Manual deberá identificarse mediante título, organismo, fecha y número de versión. Su contenido debe presentarse expresamente como proyecto y no como derecho vigente. IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Normativa jurisdiccional: las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires conservan competencias para regular los procesos de nombramiento, remoción y sanción de supervisores y para adecuar sus normas procesales y administrativas, conforme a los arts. 23 y 49.

G.3. Convención de citado

En el cuerpo del Manual:

- “la ley” remite a la Ley 27.801;
- “la reglamentación nacional” remite a la reglamentación vigente que dicte el Poder Ejecutivo nacional;
- “la autoridad de aplicación” remite exclusivamente al órgano que haya sido formalmente designado;
- “la norma jurisdiccional” comprende las leyes, reglamentos, acordadas, resoluciones y protocolos de cada provincia o de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires;
- “el protocolo institucional” remite a las reglas operativas aprobadas por la autoridad competente;
- “el proyecto de reglamentación” designa un texto preparatorio sin vigencia jurídica.

No debe identificarse automáticamente al Ministerio de Justicia como autoridad de aplicación salvo que una norma vigente lo establezca. Tampoco debe citarse como vigente un artículo perteneciente únicamente a un proyecto.

G.4. Tabla de correspondencia

Aspecto	Base estable en la ley 27.801	Desarrollo complementario y observaciones
Finalidad de la intervención	Arts. 4 y 5. Establecen las finalidades del régimen y sus principios, derechos y garantías.	Los protocolos y el Manual deben interpretarse de manera compatible con la legalidad, proporcionalidad, dignidad, no discriminación, derecho de defensa y reserva.
Designación y función general del supervisor	Art. 23, primer párrafo. El juez designa un supervisor especializado a cargo del seguimiento, asistencia y control una vez determinadas las medidas del art. 8° o las penas del art. 12.	Deben regularse el procedimiento de propuesta, designación, aceptación, notificación, inicio de funciones y finalización de la intervención.
Obligaciones básicas	Art. 23, incs. a–d: entrevistas semanales, seguimiento, asistencia, supervisión y control; informes mensuales; actuación frente a problemas personales, familiares, de salud mental o adicciones; trabajo con otros profesionales.	Los protocolos pueden precisar procedimientos, formatos y canales, pero no ampliar ilimitadamente las competencias ni convertir al supervisor en profesional tratante.
Distribución jurisdiccional de competencias	Art. 23, segundo párrafo. Las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires regulan nombramiento, remoción, sanción y situación procesal de los supervisores. Art. 49: adecuación de normas procesales y administrativas.	No corresponde presentar un único registro nacional como modelo obligatorio para todas las jurisdicciones. Cada una deberá determinar su organización, sin perjuicio de convenios de cooperación.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Aspecto	Base estable en la ley 27.801	Desarrollo complementario y observaciones
Lista de profesionales para la competencia nacional ordinaria y federal	Art. 46. Exige designación entre una lista de profesionales del Ministerio de Justicia.	Esta disposición pertenece al capítulo especial para la competencia nacional ordinaria y federal. No se aplica automáticamente a los sistemas provinciales. Deben establecerse inscripción, actualización, publicidad limitada, asignación y gestión de la lista.
Perfil y formación académica	Art. 23, tercer párrafo, y art. 46.	Existe una diferencia textual: el art. 23 utiliza una enumeración conjuntiva, mientras que el art. 46 exige formación en alguna de las especialidades enumeradas. La reglamentación o interpretación competente deberá resolver su aplicación. El Manual no debe presentar una solución interpretativa como si estuviera expresamente fijada por la ley.
Especialización y capacitación	Art. 38: especialización de jueces, fiscales, defensores y órganos a cargo del control de medidas y ejecución de sanciones. Arts. 23 y 46: conocimientos y formación del supervisor.	La capacitación inicial obligatoria, la formación continua, su carga horaria, evaluación y periodicidad requieren regulación expresa. El art. 38 ofrece una base general, pero no determina por sí solo esas condiciones.
Carga de casos	Art. 23, cuarto párrafo. Debe garantizarse una cantidad de adolescentes que permita el adecuado seguimiento y supervisión.	La autoridad competente debe definir cómo se mide la carga, considerando no solo el número de casos, sino también complejidad, intensidad, desplazamientos, urgencias y tareas de coordinación.
Registro, inscripción e incompatibilidades	Arts. 23 y 46, con los alcances jurisdiccionales señalados.	La ley no establece un régimen completo de requisitos, incompatibilidades, antecedentes, inscripción o renovación. Estas materias requieren norma nacional, federal o jurisdiccional según corresponda.
Suplencia, suspensión, remoción y baja	Art. 23, segundo párrafo, respecto de las competencias provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. No existe un régimen general detallado en la ley.	Deben regularse las causales, autoridad competente, procedimiento, derecho de defensa, continuidad del caso y transferencia de información. Un proyecto de reglamentación no puede citarse como norma vigente.
Evaluación del desempeño del supervisor	No existe una regulación directa. El art. 50 ofrece una base indirecta vinculada con el control de la implementación.	Criterios, periodicidad, responsables, fuentes de información, garantías y consecuencias deben establecerse mediante norma o protocolo. Los resultados de los adolescentes no deben atribuirse automáticamente al desempeño individual del supervisor.
Plan Individual de Intervención	La ley no menciona expresamente el PII. Puede vincularse funcionalmente con las obligaciones del art. 23 y con el mandato de intervención basada en evidencia del art. 50.	El PII es una herramienta técnica propuesta por el Manual. Su carácter obligatorio, contenido mínimo, aprobación y revisión requieren protocolo institucional o norma complementaria.
Valoración de riesgo, necesidades, fortalezas y responsividad	No existe una obligación general de utilizar un instrumento específico. El art. 50 promueve intervenciones basadas en evidencia. El art. 25 regula peritajes en un supuesto particular referido a la inimputabilidad.	La selección de instrumentos, licencias, formación habilitante, adaptación cultural, validación y reglas de uso requieren decisión formal. La inclusión del YLS/CMI o SAVBY en el Manual no equivale a su adopción institucional.

Aspecto	Base estable en la ley 27.801	Desarrollo complementario y observaciones
Articulación con profesionales y servicios	Art. 23, inc. d), constituye la base directa. El art. 8, incs. a-g, identifica medidas y servicios relevantes. Los arts. 25 y 35 contemplan intervenciones especializadas en supuestos determinados.	Deben definirse responsabilidades, canales, consentimiento o habilitación jurídica, intercambio mínimo de información, seguimiento de derivaciones y resolución de desacuerdos.
Medidas complementarias, penas y control	Arts. 8, 10, 12, 16, 20, 21, 23 y 44-45.	Los protocolos deben distinguir entre acuerdo de intervención, medida complementaria y pena. El supervisor informa hechos y circunstancias; la calificación jurídica del incumplimiento y sus consecuencias corresponden a la autoridad judicial.
Entrevistas semanales	Art. 23, inc. a).	Deben regularse modalidad, lugar, accesibilidad, documentación de inasistencias, entrevistas remotas cuando se autoricen y respuesta ante urgencias. La frecuencia semanal es un mínimo legal y no una dosificación clínica automática.
Informes mensuales y legajo personal	Art. 23, inc. b).	El formato, destinatarios, canal, custodia, acceso, rectificación y plazo de conservación requieren protocolo. Deben observarse la reserva del art. 5, inc. i), la ley 25.326 y las normas jurisdiccionales de protección de datos.
Reserva, confidencialidad y protección de datos	Art. 5, inc. i). También resultan aplicables la ley 20.056, la ley 25.326 y las reglas de protección integral.	Deben establecerse perfiles de acceso, canales autorizados, datos mínimos necesarios, seguridad, conservación, transferencias, corrección de errores y respuesta ante incidentes. La reserva no constituye autorización para comunicar información.
Derechos de las víctimas e instancias restaurativas	Arts. 6, 7, 19 y 40-43.	La ley reconoce derechos de las víctimas y su participación en determinadas instancias, pero no atribuye expresamente al supervisor contacto directo o regular con ellas. Cualquier función deberá establecerse mediante norma válida, respetar la voluntariedad y coordinarse con servicios especializados, evitando contactos no autorizados o revictimización.
Sistema de información e indicadores	Art. 23, inc. b) como base directa del registro del caso. Art. 50, como base indirecta del seguimiento de la implementación.	La creación de un sistema nacional de información, sus indicadores, gobernanza, interoperabilidad y reglas de acceso requieren decisiones administrativas y técnicas específicas. El SNI-RPJ es una propuesta del Manual mientras no exista una norma que lo cree.
Comunicación al Registro Nacional de Reincidencia	La ley 27.801 no impone al supervisor una obligación directa. El art. 5, inc. i) establece reserva y no constituye habilitación para comunicar.	La ley 22.117 atribuye a los tribunales la comunicación de determinados actos procesales. El supervisor solo debe intervenir si una norma u orden válida le asigna una actuación concreta y mediante canales autorizados. La información estadística del art. 13 de la ley 22.117 no debe contener datos personales.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Aspecto	Base estable en la ley 27.801	Desarrollo complementario y observaciones
Autoridad de aplicación y coordinación nacional	Art. 50: el Poder Ejecutivo nacional debe controlar la implementación a través de la autoridad que determine y promover coordinación e intervenciones basadas en evidencia. Art. 51: financiamiento y posibilidad de convenios de colaboración y cooperación.	La autoridad de aplicación debe ser formalmente designada. El art. 51 no constituye por sí solo una habilitación reglamentaria general para el Ministerio de Justicia. Los convenios no pueden alterar competencias ni garantías establecidas por la ley.
Entrada en vigencia y transición	Art. 52: entrada en vigencia a los ciento ochenta días de la publicación.	La autoridad competente debe definir las medidas de transición, puesta en funcionamiento, registros, capacitación, protocolos, sistemas de información y tratamiento de casos en curso.

G.5. Regla de actualización

Este anexo debe revisarse cuando ocurra cualquiera de los siguientes hechos:

1. Publicación o modificación de la reglamentación nacional;
2. Designación o cambio de la autoridad de aplicación;
3. Aprobación de una norma jurisdiccional relevante;
4. Aprobación o modificación de protocolos operativos;
5. Creación de registros o sistemas de información;
6. Adopción formal de instrumentos de valoración;
7. Celebración de convenios entre la Nación y las jurisdicciones;
8. Modificación, reglamentación judicial o declaración de invalidez de alguna disposición aplicable.

Cada actualización debe registrar:

- norma o documento revisado;
- número y fecha;
- organismo emisor;
- fecha de entrada en vigencia;
- alcance territorial;
- filas modificadas;
- responsable de la revisión;
- fecha de la próxima verificación.

Ante una divergencia entre el Manual y una norma vigente, prevalece la norma. La divergencia deberá documentarse y corregirse sin demora, evitando aplicar provisionalmente una regla tomada únicamente de un proyecto o versión anterior.

Complemento Operativo 1

Cuaderno de instrumentos⁽¹⁾

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

(1) Documento técnico sujeto a adopción y adecuación jurisdiccional.

Presentación

Este cuaderno reúne los instrumentos destinados a documentar las principales actuaciones del supervisor durante el ciclo del caso:

1. Ficha de caracterización inicial (Instrumento 1).
2. Plan Individual de Intervención (Instrumento 2).
3. Registro de entrevistas semanales (Instrumento 3).
4. Registro y comunicación de incidente relevante o posible incumplimiento (Instrumento 4).
5. Informe de cierre (Instrumento 5).
6. Informe mensual de seguimiento y supervisión.

El cuaderno incluye además las herramientas complementarias de las Partes A a C y las reglas de registro y custodia que les corresponden. Todo ello complementa el Manual del Supervisor Juvenil. Su aplicación deberá ajustarse a la normativa vigente, las decisiones judiciales, los protocolos aprobados y los sistemas de información de cada jurisdicción.

Reglas generales de uso

Identificación y reserva

Cada instrumento utilizará un código único de caso. Los datos identificatorios completos permanecerán en la carátula o sección reservada del legajo y no se repetirán cuando no sean necesarios.

Los documentos remitidos al juzgado deberán contener la identificación requerida por las reglas procesales aplicables. Las bases utilizadas para monitoreo, evaluación o producción estadística emplearán datos seudonimizados o disociados y excluirán toda información que permita identificar directa o indirectamente al adolescente.

Fuentes y calidad de la información

Siempre que sea relevante, se distinguirá entre:

- información proporcionada por el adolescente;
- información proporcionada por familiares o referentes;
- información proveniente del expediente;
- información comunicada por otro servicio;
- información verificada directamente;
- información pendiente de comprobación.

IE-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

La ausencia de información se registrará como “no consta” o “pendiente de verificación”. No se dejarán campos vacíos cuando ello pueda generar dudas sobre si la información fue recabada.

Campos mínimos y campos condicionales

Los campos señalados como mínimos deberán completarse en todos los casos en que resulten aplicables. Los campos condicionales solo se completarán cuando exista información pertinente y su registro resulte necesario para la intervención.

La obligatoriedad definitiva de cada campo será establecida por el protocolo técnico y el diccionario de datos aprobados por la autoridad competente.

Registro profesional

El registro debe ser:

- claro, conciso y respetuoso;
- basado en hechos y fuentes identificables;
- diferenciado de las hipótesis o valoraciones profesionales;
- pertinente para la intervención;
- proporcional a la finalidad del instrumento;
- libre de expresiones estigmatizantes o diagnósticos que excedan la competencia del supervisor.

Los indicadores del sistema se calcularán a partir de los campos definidos en el diccionario de datos. El supervisor no deberá duplicar información ni efectuar cálculos que pueda realizar automáticamente el sistema.

Instrumento 1. Ficha de Caracterización Inicial

Correspondencia: Capítulo 4 del Manual; aporta información al indicador O5.

Finalidad: organizar la información indispensable para el inicio de la supervisión, detectar necesidades críticas y preparar la valoración y el PII.

1.1. Identificación y encuadre judicial

Campo	Información
Código único de caso	
Fecha de nacimiento	
Edad al momento del hecho	
Sexo registrado (según documento, incluida la categoría X)	
Jurisdicción y juzgado interviniente	
Carátula o referencia del expediente	
Decisión que origina la supervisión	
Medida, pena o condición cuyo cumplimiento se supervisa	
Fecha de la resolución	
Fecha de inicio de la supervisión	
Duración o fecha de revisión prevista, si consta	
Supervisor responsable	
Identificador profesional o número de registro, cuando corresponda	
Fecha del primer encuentro	

El bloque demográfico mínimo (fecha de nacimiento, edad al momento del hecho y sexo registrado) alimenta el indicador O5. Los restantes datos identificatorios permanecen en la carátula o sección reservada del legajo, conforme a las Reglas generales de uso.

1.2. Fuentes consultadas

- ☐ Entrevista con el adolescente
- ☐ Expediente o resolución judicial
- ☐ Defensa
- ☐ Familiares o referentes
- ☐ Servicio de protección de derechos
- ☐ Servicio educativo
- ☐ Servicio de salud
- ☐ Otro: _____

Información pendiente de obtener o verificar:

1.3. Información relevante para la intervención

Área	Situación actual y fuente	Fortalezas o apoyos	Necesidad identificada
Educación			
Trabajo o formación			
Vivienda y condiciones materiales			
Familia y referentes significativos			
Salud y acceso a atención			
Consumo de sustancias, cuando resulte pertinente			
Documentación y acceso a prestaciones			
Accesibilidad, discapacidad o apoyos requeridos			
Idioma, cultura u otras necesidades de responsividad			
Uso del tiempo, pares y actividades comunitarias			
Otras circunstancias relevantes			

La información sobre salud o consumo no constituye un diagnóstico. Cuando resulte necesario aplicar un instrumento de detección, este deberá estar autorizado por el protocolo correspondiente y ser administrado por una persona con la formación requerida.

1.4. Necesidades críticas y acciones inmediatas

Situación detectada	Urgencia	Acción o derivación realizada	Responsable	Plazo	Estado
	☐ Inmediata ☐ Urgente ☐ Prioritaria				
	☐ Inmediata ☐ Urgente ☐ Prioritaria				
	☐ Inmediata ☐ Urgente ☐ Prioritaria				

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Ante una situación de riesgo inmediato para la integridad del adolescente o de terceras personas, se aplicarán los protocolos de emergencia, salud o protección correspondientes. El registro documental no deberá retrasar la respuesta necesaria.

Niveles de urgencia (Manual, 4.4). Inmediata: la situación exige actuar en el momento, antes de continuar la entrevista. Urgente: exige actuación prioritaria en un plazo breve, conforme al protocolo aplicable o, a falta de este, a la mayor brevedad posible y con seguimiento documentado. Prioritaria: se aborda de manera preferente dentro del plan de intervención. Ordinaria (cuando la escala la incluya): gestión conforme a los plazos habituales del servicio.

1.5. Perspectiva del adolescente

Preocupaciones expresadas:

Objetivos o cambios que considera importantes:

Barreras que anticipa:

1.6. Síntesis inicial del supervisor

Principales fortalezas y factores protectores:

Necesidades prioritarias para la intervención:

Aspectos pendientes de valoración o verificación:

Próximas actuaciones, responsables y plazos:

Supervisor y fecha: _____

Instrumento 2.

Plan Individual de Intervención

Correspondencia: Capítulo 6 del Manual; se vincula con el indicador P3.

Finalidad: traducir la decisión judicial y la valoración inicial en objetivos comprensibles, acciones concretas y responsabilidades verificables.

2.1. Encabezado

Campo	Información
Código único de caso	
Supervisor responsable	
Fecha de elaboración	
Período al que se aplica	
Medidas, penas o condiciones judiciales relevantes	
Fecha prevista de la primera revisión	
Fecha de remisión, presentación o aprobación judicial, cuando corresponda	

2.2. Participación en la elaboración

- ☐ El PII fue elaborado con participación del adolescente.
- ☐ Se explicaron sus objetivos y actividades en lenguaje comprensible.
- ☐ Se registraron sus propuestas, prioridades o desacuerdos.
- ☐ Se identificaron ajustes de accesibilidad o comunicación.
- ☐ Participaron familiares o referentes, cuando resultó pertinente.
- ☐ Se coordinó con otros servicios o profesionales.

Perspectiva y prioridades expresadas por el adolescente:

Desacuerdos o reservas manifestados:

2.3. Síntesis de la valoración

Obligaciones judiciales que debe considerar el PII:

Necesidades dinámicas priorizadas:

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Necesidades de protección, salud o inclusión social:

Fortalezas, intereses y recursos disponibles:

Si se hubiera utilizado un instrumento formal de valoración:

Instrumento	Fecha	Persona habilitada que lo aplicó	Resultado pertinente para el PII
-------------	-------	----------------------------------	----------------------------------

La ausencia de un instrumento formal adoptado por la jurisdicción no impedirá realizar una valoración profesional estructurada, documentando las fuentes, los límites y la incertidumbre de la información disponible.

2.4. Objetivos y plan de acción

Objetivo prioritario	Situación de partida	Actividades acordadas	Responsable	Plazo	Evidencia de avance
----------------------	----------------------	-----------------------	-------------	-------	---------------------

Cada objetivo se clasificará además por tipo —educativo; laboral o formativo; familiar y vínculos; salud o consumo; pares y tiempo libre; vivienda o documentación; otro (catálogo C-15 del diccionario de datos)—, consignándolo entre paréntesis junto al objetivo. Los objetivos deberán ser pocos, específicos, comprensibles y alcanzables. Podrán responder a obligaciones judiciales, necesidades relacionadas con el riesgo de reiteración, necesidades de protección o inclusión y metas significativas para el adolescente.

2.5. Articulaciones y derivaciones

Servicio o recurso	Finalidad	Persona responsable	Fecha prevista	Confirmación de acceso
--------------------	-----------	---------------------	----------------	------------------------

Una derivación no se considerará efectiva por la sola entrega de un contacto. Deberá verificarse, cuando corresponda, que el adolescente pudo acceder al servicio.

2.6. Revisión del plan

Fecha prevista	Participantes	Aspectos que se revisarán	Resultado
----------------	---------------	---------------------------	-----------

El PII se revisará en los plazos establecidos para el caso y también cuando se produzca un cambio significativo, una crisis, una modificación judicial, una barrera persistente de acceso o un avance que justifique ajustar los objetivos.

2.7. Plan de contingencia

Señal o situación anticipada	Respuesta acordada	Persona o servicio de contacto	Comunicación necesaria
------------------------------	--------------------	--------------------------------	------------------------

El plan de contingencia orienta respuestas anticipadas y proporcionales. No autoriza al supervisor a imponer sanciones ni a modificar unilateralmente una medida o pena judicial.

2.8. Constancia y distribución

- ☐ El adolescente recibió una explicación accesible del PII.
- ☐ Se entregó o puso a su disposición una copia, salvo restricción fundada.
- ☐ Se remitió al juzgado según el procedimiento aplicable.
- ☐ Se compartieron únicamente los apartados necesarios con los servicios intervinientes.

Constancia del adolescente —recepción y comprensión, no renuncia de derechos—:

Nombre o código: _____ Firma, si corresponde: _____ Fecha: _____

Supervisor: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Intervención judicial o institucional, cuando corresponda:

Instrumento 3. Registro de Entrevistas Semanales

Correspondencia: Capítulo 7 del Manual y artículo 23 de la Ley 27.801; alimenta el indicador P4.

Finalidad: documentar la programación y realización de las entrevistas, su relación con el PII y las actuaciones que se derivan de ellas.

3.1. Control mensual

Semana	Fecha programada	Fecha realizada	Modalidad	Resultado	Duración	Aviso o causa comunicada (Sí/No)	Intentos de contacto (n.º)
1							
2							
3							
4							
5							

Modalidad: presencial; no presencial autorizada; otra.

Resultado: realizada; realizada después de reprogramación; contacto breve documentado (no computa como entrevista realizada); no realizada por imposibilidad o inasistencia del adolescente; no realizada por causa institucional o indisponibilidad del supervisor; no realizada por otra causa documentada. Las columnas de aviso e intentos de contacto se completan únicamente cuando la entrevista no se realizó. La calificación de una ausencia como justificada o injustificada corresponde a la autoridad judicial (Manual, 9.2 y Anexo D).

La modalidad no presencial y su justificación se registrarán conforme al protocolo aplicable. La duración constituye un dato descriptivo y no sustituye la valoración de la calidad y el contenido de la entrevista.

3.2. Nota breve de entrevista

Fecha: _____

Objetivo del PII o asunto principal abordado:

Cambios relevantes comunicados por el adolescente:

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Intervención o técnica utilizada por el supervisor:

Acuerdos alcanzados:

Acción acordada	Responsable	Plazo
-----------------	-------------	-------

Alertas, derivaciones o comunicaciones necesarias:

Fecha de la próxima entrevista: _____

3.3. Síntesis mensual

Dato	Total
Semanas en las que correspondía entrevista	
Entrevistas realizadas (incluidas las reprogramadas)	
No realizadas por imposibilidad o inasistencia del adolescente, con aviso o causa comunicada	
No realizadas por imposibilidad o inasistencia del adolescente, sin aviso ni causa conocida	
No realizadas por causa institucional o indisponibilidad del supervisor	
Intentos de contacto documentados ante entrevistas no realizadas	

La proporción de cumplimiento será calculada por el sistema conforme a la definición del indicador y no deberá imputar al adolescente las entrevistas no realizadas por causas atribuibles a la institución. Esta síntesis se completa únicamente cuando el caso no presenta informe mensual en el período; cuando el informe se presenta, su sección 3 la reemplaza (o el sistema la precarga desde este registro).

Instrumento 4.

Registro y Comunicación de Incidente Relevante o Posible Incumplimiento

Correspondencia: Capítulo 9 del Manual; documenta el proceso previo al indicador RI8, cuyo cómputo se realiza a partir de decisiones y constancias judiciales (ficha RI8).

Finalidad: aportar información factual y contextual para la respuesta profesional y, cuando corresponda, para la decisión judicial.

4.1. Identificación

Campo	Información
Código único de caso	
Supervisor responsable	
Fecha y hora del informe	
Juzgado interviniente	
Fecha y hora del hecho, si se conoce	
Fecha y hora en que el supervisor tomó conocimiento	
Fuente inicial de la información	

4.2. Clasificación inicial

- ☐ Posible incumplimiento de una condición expresa
- ☐ Dificultad en un objetivo o actividad del PII
- ☐ Ausencia o pérdida de contacto
- ☐ Crisis personal, familiar o de salud
- ☐ Retorno al consumo u otro retroceso
- ☐ Interrupción o dificultad de acceso a un servicio
- ☐ Posible falla institucional
- ☐ Presunto nuevo hecho comunicado por un tercero
- ☐ Situación de seguridad o protección
- ☐ Otra: _____

Marcar todas las clasificaciones que correspondan e identificar la principal, que es la que alimenta la estadística. La clasificación es provisional y no sustituye la determinación judicial ni una evaluación clínica. La dificultad en un objetivo o actividad del PII y el retorno al consumo no constituyen por sí mismos incumplimiento de una obligación judicial (Manual, 9.2).

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

4.3. Descripción y verificación

Condición judicial o acuerdo del PII relacionado, si corresponde:

Descripción objetiva de los hechos:

Antes de registrar manifestaciones del adolescente debe recordársele que puede no dar explicaciones –en particular sobre un presunto nuevo hecho– y que puede consultar a su defensa (art. 5, inc. c, Ley 27.801; Manual, 4.3.3 y 9.2). No se registrarán manifestaciones sobre el hecho imputado u otros posibles delitos más allá de lo estrictamente necesario para la finalidad del instrumento.

Información proporcionada por el adolescente:

Otras fuentes consultadas:

Aspectos verificados y aspectos pendientes de verificación:

Barreras materiales, familiares, institucionales o de accesibilidad identificadas:

4.4. Riesgo inmediato y respuesta adoptada

- ☐ No se identificó una situación de riesgo inmediato.
- ☐ Se activó un protocolo de salud.
- ☐ Se activó un protocolo de protección.
- ☐ Se requirió intervención de emergencia.
- ☐ Se efectuó comunicación judicial inmediata.
- ☐ Otra actuación: _____

Fundamento y resultado:

4.5. Actuaciones del supervisor

Fecha	Actuación	Persona o institución contactada	Resultado

Las respuestas de apoyo o coordinación no deberán retrasar una comunicación judicial, sanitaria o de protección que resulte inmediatamente necesaria.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

4.6. Revisión del PII o de la valoración

- ☐ No se considera necesaria.
- ☐ Se propone revisar el PII.
- ☐ Se propone una nueva valoración profesional.
- ☐ Se requiere consulta con el equipo interdisciplinario.
- ☐ Pendiente de decisión judicial o institucional.

Fundamento:

Un incidente aislado no determinará automáticamente una nueva categoría de riesgo. La revisión se realizará únicamente cuando esté técnicamente indicada y mediante el procedimiento autorizado.

4.7. Información técnica para la decisión judicial

- ☐ Mantener el plan vigente con apoyo adicional.
- ☐ Clarificar las condiciones aplicables.
- ☐ Revisar el PII.
- ☐ Adoptar o reforzar medidas complementarias de apoyo.
- ☐ Convocar una audiencia o instancia de revisión.
- ☐ Resolver una cuestión urgente.
- ☐ Otra consideración técnica: _____

Fundamento, proporcionalidad y alternativas consideradas:

4.8. Comunicación y validación

Registrar todos los destinatarios de la comunicación. Cuando esta pueda fundar una decisión sobre un posible incumplimiento, el circuito de remisión deberá asegurar que la defensa del adolescente pueda acceder a ella conforme a las reglas procesales aplicables, dejando constancia.

Destinatario	Fecha y hora	Medio	Constancia
--------------	--------------	-------	------------

Supervisor: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Revisión del coordinador o responsable institucional, cuando corresponda:

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Instrumento 5. Informe de Cierre

Correspondencia: Capítulo 10 del Manual; se vincula con el indicador RI7.

Finalidad: documentar la situación del caso al finalizar la supervisión, los resultados verificables y las necesidades de continuidad.

5.1. Identificación y fundamento del cierre

Campo	Información
Código único de caso	
Supervisor responsable	
Fecha de inicio de la supervisión	
Fecha efectiva de cierre	
Juzgado interviniente	
Resolución o decisión que determina el cierre	
Fecha de la resolución	

Motivo registrado:

- ☐ Cumplimiento o finalización ordenada
- ☐ Sustitución o modificación judicial de la medida o pena
- ☐ Revocación dispuesta judicialmente
- ☐ Transferencia de la supervisión a otra jurisdicción o servicio
- ☐ Otra decisión judicial o institucional habilitante
- ☐ Otro: _____

5.2. Cumplimiento de obligaciones y objetivos

Registrar en filas separadas las obligaciones judiciales y los objetivos técnicos del PII, indicando el tipo en la primera columna. El estado de un objetivo técnico describe el avance de la intervención y no debe informarse ni computarse como incumplimiento de una obligación judicial (Manual, 6.2 y 10.2).

Obligación judicial u objetivo técnico del PII (indicar el tipo)	Situación al cierre	Evidencia disponible	Observaciones
	☐ Alcanzado/cumplida ☐ Parcial ☐ No alcanzado/no cumplida ☐ No evaluable		
	☐ Alcanzado/cumplida ☐ Parcial ☐ No alcanzado/no cumplida ☐ No evaluable		

IE-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Obligación judicial u objetivo técnico del PII (indicar el tipo)	Situación al cierre	Evidencia disponible	Observaciones
	☐ Alcanzado/cumplida ☐ Parcial ☐ No alcanzado/no cumplida ☐ No evaluable		
	☐ Alcanzado/cumplida ☐ Parcial ☐ No alcanzado/no cumplida ☐ No evaluable		

Situación jurídica de la medida o pena según la decisión judicial:

La conclusión sobre el cumplimiento jurídico se basará en la resolución correspondiente. La valoración profesional del progreso no sustituirá esa decisión.

5.3. Cambios y logros observados

Área	Situación al inicio	Situación al cierre	Fuente o evidencia
Educación			
Trabajo o formación			
Salud			
Vivienda			
Familia y vínculos			
Pares y actividades comunitarias			
Otras áreas relevantes			

Fortalezas y recursos consolidados:

Perspectiva del adolescente sobre el proceso y el cierre:

5.4. Necesidades pendientes y continuidad

Necesidad pendiente	Servicio o apoyo previsto	Responsable	Fecha de enlace	Acceso confirmado

El cierre deberá prepararse con anticipación. Cualquier contacto posterior requerirá competencia institucional, base jurídica o consentimiento válido, según corresponda. El plan de continuidad no implica por sí mismo que el supervisor mantenga funciones después del cierre.

5.5. Información final al juzgado

Síntesis profesional:

Aspectos que requieren decisión o conocimiento judicial:

Documentos anexos:

5.6. Constancias de cierre

- ☐ El adolescente fue informado del cierre y de sus efectos.
- ☐ Se le comunicaron los apoyos o servicios de continuidad.
- ☐ Se remitió el informe al juzgado.
- ☐ Se realizaron las derivaciones necesarias.
- ☐ Se actualizó el sistema de información.
- ☐ Se aplicaron las reglas de archivo, conservación y acceso.

Supervisor: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Recepción o intervención judicial, cuando corresponda:

Complemento Operativo 2

Herramientas complementarias⁽¹⁾

Presentación de las herramientas complementarias

Estas herramientas complementan los instrumentos utilizados durante el ciclo del caso. Su finalidad es facilitar la articulación con servicios, adaptar la intervención a las características de cada adolescente, apoyar el aprendizaje de habilidades, promover la calidad de la práctica profesional y proporcionar información sobre las condiciones institucionales de trabajo.

Las herramientas se organizan en tres partes:

- **Parte A. Herramientas complementarias de gestión del caso.**
- **Parte B. Hojas de trabajo para la intervención.**
- **Parte C. Herramientas institucionales de apoyo profesional.**

Cada parte tiene reglas diferentes de cumplimentación, acceso y conservación. Las hojas de trabajo y los registros de supervisión profesional no forman parte automáticamente del legajo judicial.

Reglas de registro y custodia

Herramientas de gestión del caso

Se incorporarán al legajo de supervisión cuando sean pertinentes. Solo se registrará información necesaria para la intervención, se identificarán las fuentes y se aplicarán las reglas de reserva, acceso y protección de datos.

Hojas de trabajo

Se utilizarán de manera colaborativa con el adolescente. Su finalidad es facilitar la reflexión, el aprendizaje y la práctica de habilidades.

No deberán utilizarse para:

- obtener una confesión;
- reconstruir obligatoriamente el hecho investigado;
- evaluar la credibilidad del adolescente;
- producir automáticamente información destinada al juzgado;
- sustituir una evaluación o tratamiento clínico.

Cuando resulte necesario informar sobre el trabajo realizado, el supervisor comunicará una síntesis profesional pertinente, no la reproducción íntegra de la hoja.

Herramientas de apoyo profesional

Los registros de observación de la práctica, carga de trabajo y bienestar profesional son documentos institucionales. No se incorporarán al legajo del adolescente ni se utilizarán como indicadores individuales de sus resultados.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Parte A. Herramientas Complementarias de Gestión del Caso

A1. Ficha de Derivación y Seguimiento del Acceso

Correspondencia: Capítulo 8 del Manual; se vincula con el indicador P7.

Finalidad: documentar la necesidad, gestión y resultado de una derivación hasta confirmar el acceso o identificar las barreras que lo impiden.

A1.1. Identificación y finalidad

Campo	Información
Código único de caso	
Supervisor responsable	
Fecha de inicio de la gestión	
Objetivo del PII o necesidad a la que responde	
Prioridad	☐ Inmediata ☐ Urgente ☐ Prioritaria ☐ Ordinaria
Fecha requerida de respuesta o acceso	

Las derivaciones urgentes se tramitarán conforme al protocolo aplicable. La cumplimentación de esta ficha no deberá retrasar una intervención sanitaria, de protección o de emergencia.

A1.2. Participación e información

- ☐ La finalidad de la derivación fue explicada al adolescente.
- ☐ El adolescente participó en la elección o preparación de la derivación.
- ☐ Se informó qué datos serían compartidos y con qué finalidad.
- ☐ Existe autorización o base jurídica para comunicar la información necesaria.
- ☐ Se identificaron necesidades de acompañamiento, accesibilidad o transporte.

Preferencias, preocupaciones o barreras expresadas por el adolescente:

A1.3. Servicio de destino

Campo	Información
Tipo de servicio	☐ Educación ☐ Salud ☐ Formación o empleo ☐ Protección ☐ Apoyo material ☐ Otro
Institución o programa	
Referente	
Medio de contacto	
Requisitos de acceso	
Información mínima transmitida	
Modalidad	☐ Acompañada ☐ Coordinada ☐ Documental ☐ Otra

A1.4. Seguimiento

Fecha	Estado	Barrera o respuesta del servicio	Próxima actuación	Responsable y plazo

Estados posibles:

- derivación preparada;
- remitida;
- recibida por el servicio;
- turno o entrevista acordados;
- en lista de espera;
- acceso confirmado;
- sin disponibilidad;
- no reúne requisitos;
- rechazada o no aceptada por el adolescente;
- interrumpida;
- finalizada;
- derivada a otro recurso.

“Acceso confirmado” significa que el servicio aceptó la intervención y se produjo al menos una actuación sustantiva —por ejemplo, entrevista de admisión, consulta o incorporación al programa—. No basta con entregar una dirección o número telefónico.

A1.5. Resultado

- ☐ Acceso confirmado
- ☐ Acceso pendiente
- ☐ Requiere otro recurso
- ☐ No fue posible el acceso

Resultado y próximos pasos:

Supervisor y fecha: _____

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

A2. Ficha de Ajustes de Responsividad, Comunicación y Accesibilidad

Correspondencia: Capítulo 3 del Manual. **Finalidad:** identificar ajustes que permitan una participación efectiva y una intervención respetuosa, comprensible y adaptada.

La ficha se utiliza cuando alguna característica personal, social o contextual requiere adaptar la forma de supervisión. No es necesario completar todas las dimensiones ni solicitar información que no resulte pertinente.

A2.1. Comunicación y trato

Dimensión	Preferencia o necesidad	Ajuste acordado
Idioma o variedad lingüística		
Lectura, escritura o comprensión		
Necesidad de intérprete o apoyo comunicacional		
Medio de contacto preferido y seguro		

A2.2. Accesibilidad y aprendizaje

- ☐ Discapacidad física o sensorial
- ☐ Necesidad de apoyo cognitivo o comunicacional
- ☐ Dificultades de atención, memoria o aprendizaje
- ☐ Necesidad de materiales en formato accesible
- ☐ Necesidad de pausas, sesiones más breves o repetición
- ☐ Otra necesidad: _____

Ajustes acordados:

A2.3. Seguridad y condiciones de participación

- ☐ Lugar de entrevista seguro y accesible
- ☐ Horario compatible con educación, trabajo o cuidados
- ☐ Necesidad de profesional o referente determinado
- ☐ Protección frente a discriminación o violencia
- ☐ Acceso a transporte o conectividad
- ☐ Responsabilidades de cuidado
- ☐ Otra condición relevante: _____

Ajustes acordados:

A2.4. Dimensiones culturales, familiares o de identidad

Solo se registrará la información que el adolescente desee comunicar y que resulte necesaria para adaptar la intervención.

Prácticas, pertenencias o circunstancias que deben considerarse:

Información que requiere especial reserva:

A2.5. Incorporación al PII

Ajuste	Responsable	Fecha de aplicación	Fecha de revisión
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

A3. Ficha de Trabajo con Familiares y Referentes

Correspondencia: Capítulo 15 del Manual.

Finalidad: identificar apoyos, tensiones, necesidades de protección y acuerdos relevantes para el PII.

“Familiares y referentes” comprende a las personas significativas para el adolescente, convivan o no con él. Su participación no desplaza la voz del adolescente ni autoriza a compartir información reservada sin fundamento.

A3.1. Encuadre

Campo	Información
Código único de caso	
Supervisor responsable	
Fecha	
Tipo de contacto	☐ Entrevista en sede ☐ Visita domiciliaria ☐ No presencial ☐ Otro
Finalidad explicada	
Personas presentes	
Participación o conocimiento del adolescente	

Límites de confidencialidad explicados: ☐ Sí ☐ No ☐ No correspondía

A3.2. Personas significativas

Familiar o referente	Vínculo	Convive	Tipo de apoyo o participación	Medio seguro de contacto

A3.3. Fortalezas y apoyos

- ☐ Apoyo afectivo
- ☐ Acompañamiento cotidiano
- ☐ Apoyo educativo
- ☐ Apoyo para salud o tratamientos
- ☐ Apoyo material
- ☐ Límites y organización
- ☐ Actividades culturales o comunitarias
- ☐ Otro: _____

Descripción y perspectiva de la familia o referente:

Perspectiva del adolescente:

A3.4. Tensiones, barreras y necesidades de apoyo

- ☐ Conflictos familiares persistentes
- ☐ Dificultades de comunicación
- ☐ Sobrecarga de cuidados
- ☐ Problemas materiales o habitacionales
- ☐ Consumo problemático en el entorno
- ☐ Exposición a violencia
- ☐ Dificultades para sostener acuerdos
- ☐ Ausencia o fragilidad de apoyos
- ☐ Otra: _____

Descripción factual, fuente y efecto sobre el PII:

No se atribuirán diagnósticos ni etiquetas a los integrantes de la familia. Se registrarán conductas, situaciones y necesidades concretas. Los datos referidos a terceros se registrarán únicamente en la medida necesaria para la intervención con el adolescente y quedan alcanzados por los principios de pertinencia, minimización y seguridad de la Ley 25.326, incluidos los derechos de acceso y rectificación de sus titulares.

A3.5. Preocupaciones de seguridad o protección

- ☐ No se identificaron preocupaciones actuales.
- ☐ Se requiere consulta con el organismo de protección.
- ☐ Se efectuó una comunicación o derivación.
- ☐ Se activó un protocolo urgente.
- ☐ Se requiere una entrevista separada por razones de seguridad.

Situación, actuación realizada y fundamento:

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

A3.6. Visita domiciliaria, cuando corresponda**Propósito específico de la visita:**

La visita fue:

- ☐ Acordada previamente
- ☐ Consentida por las personas presentes
- ☐ Dispuesta o autorizada por decisión judicial
- ☐ Realizada con acompañamiento institucional

Aspectos pertinentes observados:

Limitaciones de la observación:

La visita no constituye una inspección general del domicilio. Solo se registrarán aspectos pertinentes para su finalidad, evitando juicios sobre estilos de vida, pobreza, orden doméstico o características culturales. No se obtendrán fotografías o grabaciones sin autorización específica.

A3.7. Acuerdos

Acuerdo	Responsable	Apoyo necesario	Plazo	Fecha de revisión

A3.8. Articulaciones

- ☐ Protección de derechos
- ☐ Salud
- ☐ Educación
- ☐ Apoyo familiar
- ☐ Asistencia material
- ☐ Otra: _____
- ☐ No se requiere derivación

Próxima actuación:

Parte B. Hojas de Trabajo para la Intervención

B1. Análisis de una Situación: Antecedentes, Respuesta y Consecuencias

Finalidad: comprender una situación concreta e identificar alternativas que puedan practicarse.

Situación elegida por el adolescente:

Momento	Preguntas orientadoras	Registro
Antes	¿Qué estaba ocurriendo? ¿Qué pensaste o sentiste? ¿Qué señales aparecieron?	
Respuesta	¿Qué hiciste o dejaste de hacer?	
Consecuencias inmediatas	¿Qué ocurrió después? ¿Qué obtuviste o evitaste?	
Consecuencias posteriores	¿Qué efectos tuvo para ti o para otras personas?	
Alternativa	¿Qué podrías pensar o hacer de otra manera?	
Apoyo	¿Qué persona, habilidad o recurso podría ayudarte?	

Alternativa que se practicará:

Cuándo y cómo se revisará:

B2. Hoja de Resolución de Problemas

1. Definir el problema

¿Qué está ocurriendo, para quién y en qué situación?

2. Definir el objetivo

¿Qué resultado realista te gustaría alcanzar?

3. Generar alternativas

Anotar varias opciones sin evaluarlas todavía:

1.

2.

3.

4.

4. Comparar las opciones

Alternativa	Posibles beneficios	Posibles dificultades o riesgos
-------------	---------------------	---------------------------------

5. Elegir una alternativa

Alternativa elegida y razón:

6. Preparar el plan

Primer paso	Responsable	Apoyo necesario	Fecha
-------------	-------------	-----------------	-------

Obstáculo previsible y respuesta prevista:

7. Revisar

Fecha de revisión: _____

¿Qué ocurrió? ¿Qué conviene mantener o cambiar?

B3. Guía de Ensayo Conductual

Situación que se practicará:

Habilidad objetivo:

Secuencia

1. Explicar y acordar la habilidad.
2. Dividirla en pasos breves.
3. Mostrar un ejemplo.
4. Realizar un primer ensayo.
5. Identificar primero lo que funcionó.
6. Ofrecer una corrección concreta.
7. Repetir el ensayo.
8. Acordar cómo utilizar la habilidad en una situación real.

Pasos de la habilidad:

Retroalimentación del adolescente:

Fortalezas observadas:

Aspecto que se volverá a practicar:

Situación real en la que podría utilizarse:

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Parte C. Herramientas Institucionales de Apoyo Profesional

C1. Guía de Reflexión y Observación de la Práctica

Correspondencia: Capítulo 14 del Manual.

Finalidad: orientar la reflexión profesional y proporcionar retroalimentación concreta sobre habilidades observables.

Esta guía se inspira en la literatura sobre prácticas correccionales centrales y supervisión basada en RNR. No constituye por sí misma un instrumento validado de evaluación del desempeño.

C1.1. Encuadre

Campo	Información
Supervisor	
Observador, si corresponde	
Fecha	
Modalidad	☐ Autoevaluación ☐ Observación entre pares ☐ Supervisión técnica
Tipo de sesión	
Observación o grabación autorizada conforme al protocolo	☐ Sí ☐ No ☐ No corresponde

No se incluirán datos identificatorios innecesarios del adolescente. Las grabaciones solo podrán realizarse con autorización institucional, información adecuada y las garantías de consentimiento y reserva aplicables.

C1.2. Prácticas observables

Escala:

N/O = no hubo oportunidad de observarla (no se computa en sumas ni promedios)

1 = necesita fortalecimiento

2 = se aplicó de manera consistente

3 = se aplicó con especial solidez

Práctica	N/O	1	2	3	Evidencia o ejemplo
Establece un encuadre claro y respetuoso	☐	☐	☐	☐	
Construye alianza y escucha la perspectiva del adolescente	☐	☐	☐	☐	
Acuerda una agenda y estructura la sesión	☐	☐	☐	☐	
Vincula el contenido con objetivos relevantes del PII	☐	☐	☐	☐	

MF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Práctica	N/O	1	2	3	Evidencia o ejemplo
Utiliza preguntas, reflejos y resúmenes de forma adecuada	☐	☐	☐	☐	
Refuerza conductas, esfuerzos y recursos prosociales	☐	☐	☐	☐	
Modela una comunicación respetuosa y eficaz	☐	☐	☐	☐	
Practica una habilidad o técnica cuando resulta pertinente	☐	☐	☐	☐	
Ejerce la autoridad con claridad, proporcionalidad y respeto	☐	☐	☐	☐	
Adapta la intervención a necesidades de responsividad	☐	☐	☐	☐	
Cierra con acuerdos, responsables y próxima actuación	☐	☐	☐	☐	

C1.3. Retroalimentación

Fortaleza principal observada:

Una conducta concreta que conviene fortalecer:

Acción de práctica o apoyo acordada:

Fecha de revisión: _____

Los resultados se utilizarán para aprendizaje y mejora. Su eventual uso en una evaluación formal requerirá criterios institucionales, formación de observadores y garantías de transparencia.

C2. Registro Institucional de Carga de Trabajo

Correspondencia: Capítulo 18 del Manual; se vincula con el indicador P6.

Finalidad: proporcionar a la coordinación información periódica sobre el volumen y las exigencias reales del trabajo.

Variable del período	Cantidad u observación
Casos activos	
Nuevos ingresos	
Casos cerrados o transferidos	
Casos con intensidad reforzada según protocolo	
Crisis o incidentes urgentes atendidos	
Informes judiciales extraordinarios	
Derivaciones que requieren acompañamiento intensivo	
Visitas o desplazamientos	
Cobertura de casos de otro supervisor	
Días de ausencia, vacancia o reducción del equipo	
Otras exigencias relevantes	

Período: _____

Comparación con el rango o criterio institucional vigente:

Riesgos para la calidad, continuidad o seguridad del trabajo:

Medidas organizacionales requeridas:

No se utilizará la expresión “alta complejidad” sin una definición institucional común. El número de casos deberá analizarse junto con su intensidad, las actuaciones extraordinarias y las condiciones del equipo.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

C3. Solicitud Confidencial de Apoyo Profesional

Finalidad: facilitar que el supervisor solicite apoyo ante sobrecarga, exposición a situaciones críticas o dificultades para sostener la práctica.

Este instrumento es voluntario, preventivo y no diagnóstico. Se conservará separadamente de los legajos de los adolescentes y no se utilizará como indicador de desempeño.

Situación o señal que motiva la solicitud

- ☐ Sobrecarga sostenida
- ☐ Dificultad para desconectarse del trabajo
- ☐ Impacto de un caso o incidente crítico
- ☐ Alteraciones persistentes del sueño o del estado de ánimo
- ☐ Irritabilidad o distanciamiento
- ☐ Sensación de ineficacia
- ☐ Necesidad de consulta técnica
- ☐ Otra: _____

Descripción que desea comunicar:

Apoyo solicitado

- ☐ Supervisión técnica o profesional
- ☐ Consulta sobre un caso
- ☐ Revisión temporal de la carga
- ☐ Acompañamiento tras un incidente crítico
- ☐ Apoyo de salud ocupacional
- ☐ Ajuste organizacional
- ☐ Otro: _____

Urgencia: ☐ Inmediata ☐ Urgente ☐ Prioritaria ☐ Ordinaria

Persona o área a la que se dirige:

Respuesta o medida acordada:

Fecha de seguimiento: _____ IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Complemento Operativo 3
Informe Mensual
de Seguimiento y Supervisión⁽¹⁾

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

(1) Documento técnico sujeto a adopción y adecuación jurisdiccional.

Instrucciones generales

El informe mensual documenta la evolución del adolescente, el cumplimiento de las medidas o penas supervisadas, las actuaciones realizadas y las situaciones que requieran conocimiento o decisión de la autoridad judicial.

Se elaborará con base en las actuaciones registradas durante el período y contendrá únicamente información pertinente para el seguimiento del caso. Los datos sanitarios, familiares y demás datos sensibles se consignarán en la medida estrictamente necesaria para informar sobre el cumplimiento de la resolución judicial, la evolución del PII o la necesidad de adoptar una medida de protección.

Las situaciones urgentes deberán comunicarse inmediatamente por los canales establecidos. Su inclusión posterior en el informe mensual no sustituye esa comunicación.

El plazo, circuito de remisión, responsables de recepción y eventual carga en un sistema de información serán los establecidos por el protocolo aplicable.

1. Identificación del informe

Campo	Información
Período informado	
Número secuencial del informe	
Fecha de elaboración	
Fecha de remisión al juzgado	
Jurisdicción	
Autoridad judicial interviniente	
Número de causa o identificador judicial	
Código administrativo del caso, si corresponde	
Supervisor	
Identificador institucional o matrícula, si corresponde	
Equipo o dependencia	

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

2. Situación jurídica y alcance de la supervisión

Campo	Información
Medida, pena o instituto en cuyo marco se dispuso la supervisión	
Resolución y fecha	
Fecha de inicio de la supervisión	
Fecha prevista de finalización, si se encuentra determinada	
Condiciones o medidas cuyo cumplimiento debe supervisarse	
Mes de intervención	
Modificaciones judiciales producidas durante el período	

3. Entrevistas semanales

Registrar una fila por cada semana comprendida en el período.

Semana	¿Correspondía entrevista?	Fecha	Modalidad	Resultado	Causa de no realización, si corresponde	Próxima acción
1	Sí / No / No aplicable		Presencial / Remota según protocolo			
2	Sí / No / No aplicable		Presencial / Remota según protocolo			
3	Sí / No / No aplicable		Presencial / Remota según protocolo			
4	Sí / No / No aplicable		Presencial / Remota según protocolo			
5	Sí / No / No aplicable		Presencial / Remota según protocolo			

Resultados posibles: realizada; realizada después de reprogramación; no realizada por imposibilidad del adolescente; no realizada por causa institucional; no realizada por indisponibilidad del supervisor; no realizada por otra causa documentada.

Síntesis del período

Campo	Total
Semanas en las que correspondía realizar entrevista	
Entrevistas realizadas	
Entrevistas no realizadas por causa atribuible al servicio o a la institución	
Entrevistas no realizadas por imposibilidad o inasistencia del adolescente	
Entrevistas no realizadas por otras causas	

Los porcentajes e indicadores, cuando correspondan, serán calculados automáticamente por el sistema y no por el supervisor. Presentado este informe, esta sección reemplaza a la síntesis 3.3 del Inst. 2026-88296614-APN-SSPC#MJ

4. Evolución del Plan Individual de Intervención

Objetivo prioritario	Estado actual	Evidencias o actuaciones del período	Obstáculos identificados	Próximo paso

Estados posibles: no iniciado; en curso con avances; en curso sin avances observables; alcanzado; reformulado; dejado sin efecto; no evaluable durante el período.

Participación del adolescente

¿Se conversó con el adolescente sobre los avances, dificultades y próximos pasos?

Sí / No / No fue posible durante el período.

Síntesis de su perspectiva:

Ajustes propuestos al PII

¿Se propone modificar algún objetivo, actividad o estrategia?

Sí / No.

En caso afirmativo, indicar:

- modificación propuesta;
- fundamento;
- perspectiva del adolescente;
- necesidad de comunicación o decisión judicial.

5. Evolución en las dimensiones pertinentes

Completar únicamente las dimensiones relacionadas con las medidas vigentes, los objetivos del PII o una situación relevante para el seguimiento judicial. Utilizar “No aplicable” cuando corresponda y “Sin información suficiente” cuando el dato no haya podido verificarse.

Dimensión	Situación actual	Cambio relevante durante el período	Fuente de información	Observación necesaria
Educación	Matriculado: Sí / No / No aplicable. Asistencia regular según criterio jurisdiccional: Sí / No / Sin información.			
Formación o capacitación	Participación activa: Sí / No / En espera / No aplicable.			
Empleo	Empleo registrado: Sí / No / Sin información / No aplicable por edad. Otra actividad laboral relevante, si corresponde.			
Salud general	Acceso a atención indicada: Sí / No / En espera / No aplicable.			
Salud mental o consumo problemático	Derivación o indicación vigente: Sí / No. Acceso confirmado: Sí / No / En espera. Continuidad comunicada por el servicio: Sí / No / Sin información.			
Familia y apoyos significativos	Participación o apoyo relevante para el PII: disponible / parcialmente disponible / no disponible / sin información.			
Alojamiento	Situación adecuada y estable: Sí / No / En riesgo / Sin información.			
Otras dimensiones pertinentes				

No se incorporarán diagnósticos, puntajes de instrumentos clínicos ni detalles terapéuticos que no sean necesarios para la actuación judicial.

6. Articulación institucional y derivaciones

Servicio o institución	Finalidad de la derivación	Fecha	Estado actual	Obstáculo, si existe	Próxima acción y responsable

Estados posibles: derivación iniciada; turno o vacante pendiente; acceso confirmado; vinculación en curso; servicio concluido; servicio no disponible; persona no elegible; acceso declinado; derivación dejada sin efecto; otro estado documentado. Cuando exista sistema de información, esta sección se precargará desde las fichas AI del período.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

7. Hechos relevantes, incumplimientos y situaciones de protección

Registrar hechos verificables y su fuente. Evitar interpretaciones sobre culpabilidad, motivaciones o características personales que no estén sustentadas.

Fecha	Hecho o situación	Fuente de información	Actuación realizada	Comunicación efectuada
-------	-------------------	-----------------------	---------------------	------------------------

Si se recibió información sobre una nueva actuación penal, consignar exclusivamente los datos formalmente comunicados y el estado procesal conocido, sin afirmar responsabilidad.

Comunicación urgente

¿Durante el período se produjo una situación que exigía comunicación inmediata?

Sí / No.

En caso afirmativo:

Fecha	Destinatario	Canal utilizado	Motivo	Respuesta o medida adoptada
-------	--------------	-----------------	--------	-----------------------------

8. Reevaluación estructurada, cuando corresponda

Esta sección solo se completará cuando se haya realizado una reevaluación conforme al instrumento, periodicidad y condiciones aprobadas.

Campo	Información
¿Correspondía reevaluar durante el período?	Sí / No
¿Se realizó la reevaluación?	Sí / No
Instrumento oficialmente adoptado	
Fecha de aplicación	
Categoría o resultado autorizado para comunicación	
Necesidades dinámicas que requieren ajuste del PII	
Observaciones sobre límites o calidad de la información	

No se inferirá automáticamente una mejoría o un deterioro a partir de una variación del puntaje total.

9. Síntesis del período

En un texto breve, integrar:

- avances hacia los objetivos del PII;
- dificultades y barreras;
- actuaciones realizadas por el supervisor;
- respuesta de los servicios intervinientes;
- perspectiva expresada por el adolescente;
- prioridades para el período siguiente.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

10. Solicitudes o recomendaciones a la autoridad judicial

¿Se requiere una decisión judicial?

Sí / No.

Solicitud o recomendación	Fundamento	Urgencia	Perspectiva del adolescente, cuando corresponda

11. Validación

El supervisor certifica que el presente informe fue elaborado de acuerdo con las actuaciones realizadas durante el período y las constancias disponibles en el legajo.

Supervisor	Fecha	Firma

Revisión o supervisión técnica, cuando corresponda	Fecha	Firma

12. Referencias normativas

Se listan únicamente las normas citadas en este documento: ley 25.326 Protección de los datos personales (BO 02/11/2000) y ley 27.801 Régimen Penal Juvenil (BO 09/03/2026).

El detalle de su correspondencia con el articulado y con las decisiones de implementación pendientes figura en el Anexo G de este manual.

Complemento Operativo 4

Propuesta de fichas⁽¹⁾

Protocolo técnico

1. Finalidad y alcance

El presente documento propone un catálogo inicial de indicadores para el monitoreo de la implementación y los resultados del Régimen Penal Juvenil. Complementa el capítulo 11 de este manual, dedicado al monitoreo, la evaluación y el uso responsable de los datos.

Las fichas establecen definiciones comunes, fórmulas, fuentes potenciales, periodicidades y criterios de desagregación. Su finalidad es facilitar la futura construcción de un sistema de información que permita:

- describir la población atendida y la cobertura territorial del régimen;
- verificar la ejecución de los procesos esenciales de supervisión;
- conocer la continuidad educativa, sanitaria, formativa y social de los adolescentes;
- identificar desigualdades y obstáculos de acceso;
- producir información para la mejora de las políticas públicas;
- evaluar progresivamente los resultados del régimen sin atribuciones causales injustificadas.

Las fichas constituyen una propuesta técnica. Su carácter obligatorio dependerá de la aprobación de los protocolos correspondientes por la autoridad competente y de los acuerdos que resulten necesarios para su aplicación en las distintas jurisdicciones.

2. Destinatarios

El protocolo está dirigido principalmente a:

- la autoridad responsable de la implementación del régimen;
- las autoridades y equipos técnicos de las jurisdicciones;
- las áreas de monitoreo, evaluación y estadística;
- los equipos responsables del desarrollo y administración de los sistemas de información;
- las instancias judiciales e institucionales que deban producir o validar datos.

El supervisor contribuye al sistema mediante el registro oportuno, exacto y pertinente de las actuaciones que se encuentran bajo su responsabilidad. No le corresponde calcular los indicadores, determinar resultados clínicos, administrar bases longitudinales ni verificar directamente antecedentes penales posteriores al egreso.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

3. Organización del catálogo

Los indicadores se agrupan en cuatro dimensiones:

- 1. Cobertura y caracterización de la población:** volumen de actividad, características de la población atendida y alcance territorial.
- 2. Implementación y procesos:** cumplimiento de los componentes esenciales de la supervisión.
- 3. Resultados intermedios:** cambios observados durante la intervención y situación al cierre.
- 4. Resultados longitudinales:** acontecimientos observados después del egreso, sujetos a condiciones adicionales de seguimiento e interoperabilidad.

Los códigos O, P, RI y RF se mantienen provisionalmente para asegurar la continuidad con los documentos elaborados, sin impedir una futura revisión de la clasificación.

4. Niveles de implementación

Los indicadores se incorporarán progresivamente:

Nivel 1 - Núcleo inicial

Indicadores que pueden producirse principalmente a partir de los registros administrativos del régimen: O1–O5, P3–P7 y RI7–RI8.

Nivel 2 - Consolidación

Indicadores que requieren definiciones comunes, protocolos operativos, mejor calidad de los registros o instrumentos formalmente adoptados: P1–P2 y RI1–RI6.

Nivel 3 - Desarrollo longitudinal

Indicadores que requieren seguimiento postegreso, interoperabilidad, reglas de vinculación, protección reforzada de datos y validación metodológica: RF1, RF3, RF4 y RF5.

El indicador RF2 se considera experimental debido a las diferencias existentes entre las instituciones y categorías procesales de las jurisdicciones.

5. Principios generales de medición

Unidad de análisis

Cada ficha deberá especificar si mide personas, casos, causas, episodios, decisiones, entrevistas, derivaciones, informes o tiempo de exposición. Cuando una persona tenga más de un caso, se aplicarán reglas expresas de deduplicación.

Denominadores

Los denominadores incluirán únicamente a la población elegible para el evento medido. No se considerarán incumplimientos los casos en los que la actuación no corresponda, todavía no haya vencido el plazo o no exista una ventana completa de observación.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Datos faltantes

Los datos desconocidos o no disponibles se identificarán como tales y no se codificarán automáticamente como resultados negativos. Cada publicación deberá informar el grado de completitud de las variables esenciales.

Cohortes y ventanas de seguimiento

Los indicadores que requieran un período de observación se calcularán mediante cohortes con una ventana completa o aplicando métodos que contemplen adecuadamente la censura. La fecha de inicio y la fecha de cierre de cada período deberán estar definidas en la ficha.

Protección de datos

Solo se recopilarán datos adecuados, pertinentes y necesarios para una finalidad legítima. Los productos de difusión utilizarán información agregada y aplicarán reglas de supresión o agrupación cuando el reducido número de casos pueda permitir la identificación directa o indirecta de una persona.

Los datos de salud, discapacidad, antecedentes penales y otras categorías sensibles tendrán acceso restringido y no se incluirán en reportes nominales salvo habilitación jurídica y necesidad funcional debidamente establecidas.

Interpretación responsable

Los indicadores describen procesos y resultados, pero no demuestran por sí solos que la intervención haya causado los cambios observados. Tampoco deberán utilizarse para construir rankings simples de supervisores o jurisdicciones.

Las diferencias deberán analizarse considerando la composición de las poblaciones, la disponibilidad de servicios, las condiciones territoriales, la calidad del registro y otros factores institucionales relevantes.

Ajuste por riesgo

El ajuste estadístico por riesgo basal solo se aplicará cuando exista un instrumento común formalmente adoptado, datos suficientemente completos, muestras adecuadas y una metodología validada. Hasta que se cumplan esas condiciones, se utilizarán análisis descriptivos o estratificados y se explicitarán sus limitaciones.

6. Contenido mínimo de cada ficha

Cada ficha técnica deberá contener:

1. código y denominación;
2. dimensión y nivel de implementación;
3. finalidad;
4. definición operacional;
5. unidad de análisis;
6. población elegible;
7. numerador;
8. denominador;

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

- 9.** fórmula;
- 10.** criterios de inclusión y exclusión;
- 11.** fecha o evento índice;
- 12.** ventana de observación;
- 13.** fuente y responsable del dato;
- 14.** periodicidad;
- 15.** desagregaciones autorizadas;
- 16.** tratamiento de datos faltantes;
- 17.** controles de calidad;
- 18.** dirección e interpretación;
- 19.** limitaciones;
- 20.** clasificación de confidencialidad;
- 21.** versión, fecha de aprobación y fecha de revisión.

Catálogo Ejecutivo de Indicadores Propuestos

Los siguientes indicadores constituyen una propuesta técnica para la construcción progresiva del sistema de monitoreo del Régimen Penal Juvenil. Su incorporación obligatoria, sus fuentes, responsables, periodicidades y reglas de cálculo deberán ser aprobados por la autoridad competente y, cuando corresponda, acordados con las jurisdicciones participantes.

Dimensión 1 - Cobertura y caracterización de la población

Código	Denominación	Definición operacional sintética	Periodicidad	Etapas
O1	Personas adolescentes y casos admitidos	Recuento separado de personas únicas, casos o causas y episodios de admisión registrados durante el período.	Mensual	Inicial
O2	Situación procesal y modalidad de intervención	Distribución separada según situación procesal principal y modalidad de intervención o supervisión vigente.	Mensual	Inicial
O3	Medidas complementarias vigentes	Número y proporción de casos alcanzados por cada medida complementaria impuesta judicialmente. Indicador de respuesta múltiple.	Mensual	Inicial
O4	Cobertura territorial	Proporción de jurisdicciones con instrumento formal de participación e implementación efectiva verificada.	Trimestral	Inicial
O5	Caracterización demográfica y social	Distribución de la población admitida por variables demográficas, educativas, familiares, habitacionales y de actividad, con protección reforzada de datos sensibles.	Trimestral	Inicial

Dimensión 2 - Implementación y procesos

Código	Denominación	Definición operacional sintética	Periodicidad	Etapas
P1	Tiempo hasta la primera decisión procesal definida	Tiempo entre la imputación y las decisiones procesales expresamente incluidas en el protocolo. Se informarán mediana, rango intercuartílico y casos pendientes.	Trimestral	Consolidación
P2	Valoración de riesgo y necesidades realizada en plazo	Proporción de casos elegibles con valoración completada dentro del plazo aprobado, mediante el instrumento y el protocolo oficialmente adoptados.	Mensual	Consolidación

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Código	Denominación	Definición operacional sintética	Periodicidad	Etapas
P3	Plan Individual de Intervención elaborado	Proporción de casos elegibles con PII elaborado, registrado y comunicado dentro del plazo protocolar. Se documentará separadamente la participación del adolescente.	Mensual	Inicial
P4	Cumplimiento de entrevistas semanales	Proporción de semanas de supervisión elegibles en las que se realizó la entrevista correspondiente. Se informarán separadamente ausencias, intentos de contacto y cancelaciones institucionales.	Mensual	Inicial
P5	Presentación y completitud de informes mensuales	Proporción de informes presentados oportunamente y proporción que contiene la información mínima requerida. Ambos componentes se informarán por separado.	Mensual	Inicial
P6	Carga de trabajo por supervisor	Distribución de casos y carga ponderada por intensidad de supervisión, ingresos, crisis, informes, desplazamientos y disponibilidad efectiva del equipo.	Mensual	Inicial
P7	Acceso confirmado después de una derivación	Proporción de derivaciones cuyos destinatarios accedieron al servicio dentro de la ventana establecida, calculada sobre cohortes con seguimiento completo.	Mensual o trimestral	Inicial

Dimensión 3 - Resultados intermedios

Código	Denominación	Definición operacional sintética	Periodicidad	Etapas
RI1	Progreso hacia los objetivos del PII a los seis meses	Distribución de los objetivos prioritarios según hayan sido alcanzados, parcialmente alcanzados, no alcanzados o no resulten evaluables a los seis meses.	Trimestral por cohortes	Consolidación
RI2	Progreso hacia los objetivos del PII a los doce meses	Distribución equivalente a RI1 a los doce meses, sin aplicar un umbral uniforme de cumplimiento satisfactorio.	Trimestral por cohortes	Consolidación
RI3	Matrícula y asistencia educativa regular	Proporción de personas elegibles matriculadas y proporción con asistencia regular según la definición educativa aplicable en la jurisdicción.	Trimestral	Consolidación
RI4	Finalización de un nivel educativo obligatorio	Proporción de personas que completaron un nivel educativo entre quienes tenían una oportunidad razonable de hacerlo durante el período observado.	Anual	Consolidación

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Código	Denominación	Definición operacional sintética	Periodicidad	Etapas
RI5	Participación formativa e inserción laboral	Proporción con participación activa en formación y proporción con inserción laboral, informadas separadamente y aplicando las reglas legales correspondientes a la edad.	Trimestral	Consolidación
RI6	Acceso y continuidad de la vinculación con salud	Proporción de personas con indicación de atención que accedieron al servicio y proporción que mantuvo la vinculación prevista por el equipo sanitario.	Trimestral	Consolidación
RI7	Modalidad de conclusión de las medidas o penas	Distribución de las medidas o penas concluidas según cumplimiento sin revocación, modificación, sustitución, traslado, revocación u otra causa documentada.	Mensual	Inicial
RI8	Revocaciones judiciales por incumplimiento	Proporción de casos concluidos por revocación o tasa de revocaciones por tiempo de exposición, con análisis separado por instituto y fundamento jurídico.	Mensual o trimestral	Inicial

Dimensión 4 - Resultados longitudinales

Código	Denominación	Definición operacional sintética	Periodicidad	Etapas
RF1	Nueva imputación registrada después del egreso	Proporción de personas con una nueva imputación correspondiente a un hecho posterior al egreso, a 12 y 24 meses. No equivale a una constatación de responsabilidad ni a reincidencia.	Anual por cohortes	Longitudinal
RF2	Nueva decisión procesal equivalente después del egreso	Proporción con una nueva decisión procesal previamente definida. Su comparabilidad dependerá de la equivalencia entre las categorías procesales jurisdiccionales.	Anual por cohortes	Experimental
RF3	Nueva condena firme después del egreso	Proporción de personas con una nueva condena firme por un hecho posterior al egreso, considerando el retraso existente entre el hecho y la sentencia.	Anual por cohortes	Longitudinal
RF4	Tiempo hasta el primer nuevo hecho imputado	Análisis del tiempo hasta una nueva imputación mediante métodos que incluyan a toda la cohorte y contemplen los casos sin evento y las pérdidas de seguimiento.	Anual por cohortes	Longitudinal

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Código	Denominación	Definición operacional sintética	Periodicidad	Etapas
RF5	Continuidad socioeducativa después del egreso	Situación postegreso en educación, formación, empleo y alojamiento estable, informada separadamente por componente y población elegible.	Anual por cohortes	Longitudinal

Notas transversales

Las definiciones completas, fórmulas, criterios de inclusión y exclusión, reglas de deduplicación, ventanas de observación y tratamiento de datos faltantes se establecen en las fichas técnicas y en el diccionario de datos, cuyos elementos indispensables —catálogos, definiciones operativas y parámetros pendientes— se reúnen en el Anexo de este documento.

Los datos utilizados para producir cada indicador podrán proceder del registro de actuaciones del supervisor, las decisiones judiciales, los sistemas administrativos del régimen y, cuando exista habilitación jurídica y técnica, de otras fuentes sectoriales. El informe mensual del supervisor no constituye la fuente exclusiva del sistema.

Los datos faltantes o no disponibles se identificarán como tales y no se considerarán automáticamente resultados negativos.

Los indicadores de resultados no demuestran por sí solos que la intervención haya causado los cambios observados. Su interpretación deberá considerar las características de la población, las condiciones territoriales, la disponibilidad de servicios y la calidad del registro.

El ajuste por riesgo basal solo se aplicará cuando exista un instrumento común formalmente adoptado, suficiente calidad y completitud de los datos, muestras adecuadas y una metodología validada. Hasta entonces, podrán realizarse análisis descriptivos o estratificados con explicitación de sus limitaciones.

Ningún indicador se utilizará aisladamente para evaluar el desempeño individual del supervisor ni para construir rankings simples de equipos o jurisdicciones.

La difusión de resultados utilizará datos agregados y aplicará reglas de supresión o agrupación cuando el reducido número de casos pueda permitir la identificación directa o indirecta de una persona.

Nota sobre las referencias normativas e institucionales

Las referencias a artículos corresponden a la Ley 27.801. Las denominaciones de autoridades, sistemas de información, órganos de coordinación y circuitos de intercambio de datos se actualizarán cuando sean formalmente establecidos.

La implementación de los indicadores dependerá de los protocolos, acuerdos interjurisdiccionales y reglas de protección de datos que resulten aplicables. Las versiones futuras de este catálogo deberán identificar su fecha de aprobación, vigencia, autoridad responsable y modificaciones introducidas.

Complemento Operativo 5

Fichas Técnicas de los Indicadores Propuestos⁽¹⁾

(1) Las fichas siguientes desarrollan los veinticinco indicadores de la categoría 5 de la Plan-tilla de campos establecida en el apartado 6. La fuente, el responsable y la periodicidad se formulan como propuesta técnica sujeta a la validación de la autoridad competente.

Dimensión 1

Cobertura y caracterización de la población

01. Personas adolescentes y casos admitidos

Dimensión	1. Cobertura y caracterización
Nivel de implementación	Nivel 1 — Núcleo inicial
Finalidad	Dimensionar el volumen de actividad del régimen y su evolución.
Definición operacional	Recuento separado de personas únicas, casos o causas y episodios de admisión registrados durante el período de referencia.
Unidad de análisis	Tres unidades informadas por separado: persona, caso/causa y episodio de admisión.
Población elegible	Personas adolescentes admitidas al régimen durante el período.
Numerador	No aplica (indicador de recuento). Se informan los tres recuentos por separado.
Denominador	No aplica.
Fórmula	Recuentos simples, con deduplicación por identificador de persona para el recuento de personas únicas.
Inclusión y exclusión	Se incluyen las admisiones con fecha dentro del período. Se excluyen los registros anulados o duplicados. Una misma persona puede tener más de un caso: no se suman unidades distintas.
Fecha o evento índice	Fecha de admisión al régimen.
Ventana de observación	Período de referencia (mes calendario).
Fuente y responsable	Registros administrativos del régimen. Decisiones y constancias judiciales. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Mensual (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Jurisdicción; sexo registrado; edad al momento del hecho; modalidad de ingreso.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Validaciones de rango y consistencia; control de duplicados; conciliación periódica con la fuente judicial o administrativa.
Dirección e interpretación	Sin dirección deseable predefinida: describe volumen, no desempeño. Un aumento puede reflejar mayor cobertura del registro y no un incremento real.
Limitaciones	Depende de la homogeneidad del identificador de persona entre jurisdicciones. Sin deduplicación fiable, el recuento de personas se sobreestima.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

O2. Situación procesal y modalidad de intervención

Dimensión	1. Cobertura y caracterización
Nivel de implementación	Nivel 1 — Núcleo inicial
Finalidad	Conocer cómo se distribuyen los casos según su encuadre procesal y la modalidad de supervisión vigente.
Definición operacional	Distribución de los casos activos según situación procesal principal y, separadamente, según modalidad de intervención o supervisión vigente.
Unidad de análisis	Caso o causa activa.
Población elegible	Casos activos al cierre del período.
Numerador	Casos en cada categoría de situación procesal o de modalidad.
Denominador	Total de casos activos al cierre del período.
Fórmula	$(\text{casos en la categoría } i / \text{total de casos activos}) \times 100$, calculado por separado para cada una de las dos clasificaciones.
Inclusión y exclusión	Se registra la situación procesal principal vigente al cierre. Los casos con más de una causa se informan según reglas expresas de asignación definidas en el diccionario de datos.
Fecha o evento índice	Fecha de cierre del período.
Ventana de observación	Corte al último día del período.
Fuente y responsable	Decisiones y constancias judiciales. Registros administrativos del régimen. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Mensual (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Jurisdicción; sexo registrado; edad; tipo de delito imputado.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Validaciones de rango y consistencia; control de duplicados; conciliación periódica con la fuente judicial o administrativa. Verificación de que las categorías sean mutuamente excluyentes y exhaustivas.
Dirección e interpretación	Descriptivo. No existe una distribución óptima predefinida: su lectura depende de la política criminal y de la oferta disponible.
Limitaciones	La comparabilidad entre jurisdicciones exige equivalencia entre categorías procesales, que puede no existir.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

O3. Medidas complementarias vigentes

Dimensión	1. Cobertura y caracterización
Nivel de implementación	Nivel 1 — Núcleo inicial
Finalidad	Conocer qué medidas complementarias se aplican efectivamente y con qué frecuencia se combinan.
Definición operacional	Número y proporción de casos alcanzados por cada medida complementaria impuesta judicialmente. Indicador de respuesta múltiple.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Unidad de análisis	Caso con al menos una medida complementaria vigente.
Población elegible	Casos activos con medidas complementarias impuestas.
Numerador	Casos alcanzados por la medida i.
Denominador	Total de casos con alguna medida complementaria vigente.
Fórmula	$(\text{casos con la medida i} / \text{casos con alguna medida complementaria}) \times 100$. Se informa además el promedio de medidas simultáneas por caso.
Inclusión y exclusión	Se computan las medidas efectivamente impuestas por resolución judicial. Al ser de respuesta múltiple, las proporciones no suman 100 %.
Fecha o evento índice	Fecha de la resolución que impone la medida.
Ventana de observación	Corte al último día del período.
Fuente y responsable	Decisiones y constancias judiciales. Registros administrativos del régimen. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Mensual (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Jurisdicción; situación procesal; tipo de medida.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Validaciones de rango y consistencia; control de duplicados; conciliación periódica con la fuente judicial o administrativa.
Dirección e interpretación	Descriptivo. Una concentración en pocas medidas puede indicar limitaciones de la oferta disponible más que decisiones técnicas.
Limitaciones	No informa sobre la calidad ni sobre el cumplimiento efectivo de la medida, sino sobre su imposición.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

O4. Cobertura territorial

Dimensión	1. Cobertura y caracterización
Nivel de implementación	Nivel 1 — Núcleo inicial
Finalidad	Verificar el alcance territorial efectivo de la implementación del régimen.
Definición operacional	Proporción de jurisdicciones con instrumento formal de participación y con implementación efectiva verificada.
Unidad de análisis	Jurisdicción.
Población elegible	Jurisdicciones con instrumento formal de participación vigente.
Numerador	Jurisdicciones con implementación efectiva verificada, entendida como la existencia simultánea de profesionales designados en funciones, casos en seguimiento activo y remisión regular de datos.
Denominador	Jurisdicciones con instrumento formal de participación.
Fórmula	$(\text{jurisdicciones con implementación efectiva} / \text{jurisdicciones con instrumento formal}) \times 100$. Se informa también el numerador y el denominador en valores absolutos.
Inclusión y exclusión	Se excluyen las jurisdicciones sin instrumento formal. Los tres criterios de implementación efectiva deben verificarse de forma simultánea.

H-2026-88296614-APN-SSPC-MJ

Fecha o evento índice	Fecha de corte trimestral.
Ventana de observación	Trimestre de referencia.
Fuente y responsable	Registros administrativos del régimen. Actos formales de adhesión o convenio. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Trimestral (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Región; tamaño de la jurisdicción.
Datos faltantes	La ausencia de reporte de una jurisdicción se informa expresamente y no se interpreta como ausencia de implementación.
Controles de calidad	Verificación documental de cada uno de los tres criterios; registro de la fecha de verificación.
Dirección e interpretación	Un valor creciente indica mayor extensión territorial. No informa sobre la calidad de la implementación.
Limitaciones	«Implementación efectiva» es un umbral convencional: no distingue grados de consolidación.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

O5. Caracterización demográfica y social

Dimensión	1. Cobertura y caracterización
Nivel de implementación	Nivel 1 — Núcleo inicial
Finalidad	Describir el perfil de la población atendida para orientar la planificación de servicios.
Definición operacional	Distribución de la población admitida por variables demográficas, educativas, familiares, habitacionales y de actividad, con protección reforzada de los datos sensibles.
Unidad de análisis	Persona admitida.
Población elegible	Personas admitidas durante el período con ficha de caracterización inicial registrada.
Numerador	Personas en cada categoría de la variable analizada.
Denominador	Personas con dato válido en la variable analizada (denominador específico por variable).
Fórmula	Distribución porcentual por variable, informando en cada caso el denominador efectivo y la completitud.
Inclusión y exclusión	Se excluyen del denominador de cada variable los casos sin dato, que se informan por separado.
Fecha o evento índice	Fecha de la caracterización inicial.
Ventana de observación	Trimestre de referencia.
Fuente y responsable	Ficha de caracterización inicial (Complemento Operativo 1, Instrumento 1, incluido el bloque demográfico mínimo...) Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Trimestral (propuesta).

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Desagregaciones autorizadas	Jurisdicción; sexo registrado; edad; nivel educativo; situación habitacional; condición de actividad, conforme a las categorías cerradas que defina el diccionario de datos a partir del Instrumento 1. Las variables recogidas con la única finalidad de adaptar la intervención no se reutilizarán como variables de desagregación estadística.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales. La completitud se informa por variable, no de forma global.
Controles de calidad	Control de completitud por variable; revisión de categorías no previstas; verificación de que las categorías sensibles se registren solo cuando exista finalidad legítima.
Dirección e interpretación	Descriptivo. No debe emplearse para construir perfiles de riesgo ni para segmentar el acceso a servicios.
Limitaciones	Depende de la calidad del registro inicial. Las variables sensibles pueden presentar subregistro por razones legítimas de reserva. El Instrumento 1 registra varias de estas variables en campos narrativos; su explotación estadística requiere la codificación categórica prevista en el diccionario de datos.
Confidencialidad	Contiene categorías sensibles. Acceso restringido por perfil; difusión únicamente agregada, con supresión de celdas pequeñas.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

Dimensión 2

Implementación y procesos

P1. Tiempo hasta la primera decisión procesal definida

Dimensión	2. Implementación y procesos
Nivel de implementación	Nivel 2 — Consolidación
Finalidad	Monitorear la duración de las etapas procesales como garantía de plazo razonable.
Definición operacional	Tiempo transcurrido entre la imputación y las decisiones procesales expresamente incluidas en el protocolo.
Unidad de análisis	Caso con imputación registrada.
Población elegible	Casos con imputación dentro del período y con decisión procesal alcanzada o pendiente.
Numerador	No aplica (indicador de tiempo).
Denominador	No aplica.
Fórmula	Mediana y rango intercuartílico de los días transcurridos. Se informa por separado el número y la proporción de casos aún pendientes de decisión.
Inclusión y exclusión	Se incluyen únicamente las decisiones tipificadas en el protocolo. Los casos pendientes no se excluyen del análisis: se informan como tales.
Fecha o evento índice	Fecha de la imputación.
Ventana de observación	Hasta la decisión procesal o hasta el cierre del período, lo que ocurra primero.
Fuente y responsable	Decisiones y constancias judiciales. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación. El Instrumento 4 documenta el proceso previo a la decisión, pero no interviene en el cómputo.
Periodicidad	Trimestral (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Tipo de decisión; jurisdicción; situación de privación de libertad durante el proceso.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Verificación de secuencia temporal (la decisión no puede preceder a la imputación); control de valores extremos.
Dirección e interpretación	Tiempos menores son en general preferibles, pero la celeridad no debe obtenerse a costa de las garantías procesales. Los casos que superan ampliamente la mediana se analizan cualitativamente.
Limitaciones	Se calcula sobre media aritmética solo si la distribución lo justifica; la mediana es la medida de referencia por la asimetría habitual de estas distribuciones. Excluir los casos pendientes sesgaría el resultado a la baja.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2020. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

IE-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

P2. Valoración de riesgo y necesidades realizada en plazo

Dimensión	2. Implementación y procesos
Nivel de implementación	Nivel 2 — Consolidación
Finalidad	Verificar que la valoración estructurada se realice oportunamente cuando corresponda.
Definición operacional	Proporción de casos elegibles con valoración completada dentro del plazo aprobado, mediante el instrumento y el protocolo oficialmente adoptados.
Unidad de análisis	Caso elegible para valoración.
Población elegible	Casos en los que el protocolo aprobado prevé valoración estructurada. Se excluyen aquellos en los que no corresponde.
Numerador	Casos con valoración completada dentro del plazo aprobado.
Denominador	Casos elegibles cuyo plazo de valoración venció dentro del período.
Fórmula	$(\text{valoraciones completadas en plazo} / \text{casos elegibles con plazo vencido}) \times 100$.
Inclusión y exclusión	Se excluyen los casos cuyo plazo aún no venció y aquellos en los que la valoración no corresponde. La valoración debe haberse realizado por personal autorizado y formado.
Fecha o evento índice	Fecha de admisión o el evento que active el plazo según el protocolo.
Ventana de observación	Plazo que fije el protocolo aprobado.
Fuente y responsable	Registro de actuaciones del supervisor (sistema de información del régimen, una vez establecido). Registro de valoraciones. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Mensual (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Jurisdicción; instrumento aplicado.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Verificación de que la valoración corresponda al instrumento adoptado y de que el evaluador esté habilitado.
Dirección e interpretación	Valores altos indican cumplimiento del proceso. No informan sobre la calidad de la valoración.
Limitaciones	Este indicador no puede calcularse mientras no exista un instrumento formalmente adoptado y un plazo aprobado. Los plazos que figuraban en versiones anteriores carecían de fundamento técnico y deben definirse tras un pilotaje. No se utiliza aisladamente para evaluar el desempeño individual del supervisor ni para construir rankings de equipos o jurisdicciones.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

P3. Plan Individual de Intervención elaborado

Dimensión	2. Implementación y procesos
Nivel de implementación	Nivel 1 — Núcleo inicial
Finalidad	Verificar que los casos con intervención activa cuenten con un plan documentado.
Definición operacional	Proporción de casos elegibles con Plan de Intervención registrado y comunicado dentro del plazo protocolar. La participación del adolescente se documenta por separado.

Unidad de análisis	Caso elegible.
Población elegible	Casos con medidas activas para los que el protocolo prevé la elaboración de un PII.
Numerador	Casos con PII elaborado, registrado y comunicado en plazo.
Denominador	Casos elegibles cuyo plazo de elaboración venció dentro del período.
Fórmula	$(\text{PII elaborados en plazo} / \text{casos elegibles con plazo vencido}) \times 100$. Se informa separadamente la proporción con participación documentada del adolescente.
Inclusión y exclusión	Se excluyen los casos cuyo plazo no venció. No se exige homologación judicial como condición del indicador, salvo que el protocolo aplicable la establezca.
Fecha o evento índice	Fecha de inicio de la medida.
Ventana de observación	Plazo protocolar de elaboración.
Fuente y responsable	Plan Individual de Intervención (Complemento Operativo 1, Instrumento 2). Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Mensual (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Jurisdicción; tipo de medida.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Verificación de existencia del documento y de la fecha de comunicación; control de que la participación se registre de modo verificable.
Dirección e interpretación	Valores altos indican cumplimiento del proceso. La existencia del plan no acredita su calidad ni su pertinencia.
Limitaciones	Mide la elaboración, no la ejecución ni la adecuación del plan a las necesidades identificadas. El componente de oportunidad («en plazo») solo podrá calcularse cuando exista un plazo protocolar aprobado; hasta entonces, el indicador se informará como proporción de casos elegibles con PII elaborado, sin el componente de plazo.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

P4. Cumplimiento de entrevistas semanales

Dimensión	2. Implementación y procesos
Nivel de implementación	Nivel 1 — Núcleo inicial
Finalidad	Verificar el cumplimiento de la obligación de entrevistas semanales prevista en el artículo 23 de la Ley 27.801.
Definición operacional	Proporción de semanas de supervisión elegibles en las que se realizó la entrevista correspondiente. Las ausencias, los intentos de contacto y las cancelaciones institucionales se informan por separado.
Unidad de análisis	Semana de supervisión elegible.
Población elegible	Semanas en las que el caso estuvo activo y la entrevista resultaba exigible.
Numerador	Semanas elegibles con entrevista realizada.
Denominador	Total de semanas de supervisión elegibles en el período.

IE-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Fórmula	(semanas elegibles con entrevista realizada / semanas elegibles) × 100. Se informan separadamente: ausencias del adolescente, intentos de contacto documentados y cancelaciones atribuibles a la institución.
Inclusión y exclusión	Se excluyen del denominador las semanas en que el caso no estuvo activo (por ejemplo, traslado institucional o suspensión de la medida). No se computan como incumplimiento las semanas sin exigibilidad.
Fecha o evento índice	Semana calendario de supervisión.
Ventana de observación	Mes de referencia.
Fuente y responsable	Registro de entrevistas semanales (Complemento Operativo 1, Instrumento 3, secciones 3.1 y 3.3) y sección 3 del informe mensual (campo «¿Correspondía entrevista?»). Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Mensual (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Jurisdicción; modalidad de la entrevista (presencial o excepcional no presencial justificada).
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Verificación de que la suma de semanas con entrevista, ausencias y cancelaciones no supere las semanas elegibles.
Dirección e interpretación	Valores altos indican regularidad del contacto. No informan sobre la calidad ni el contenido de la entrevista. No se utiliza aisladamente para evaluar el desempeño individual del supervisor ni para construir rankings de equipos o jurisdicciones.
Limitaciones	El denominador correcto son las semanas elegibles, no las entrevistas «programadas»: programar menos entrevistas mejoraría artificialmente el resultado. Las cancelaciones institucionales no deben imputarse al adolescente ni al profesional.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

P5. Presentación y completitud de informes mensuales

Dimensión	2. Implementación y procesos
Nivel de implementación	Nivel 1 — Núcleo inicial
Finalidad	Verificar que la comunicación periódica a la autoridad judicial se produzca en tiempo y con la información requerida.
Definición operacional	Proporción de informes presentados oportunamente y proporción que contiene la información mínima requerida. Ambos componentes se informan por separado.
Unidad de análisis	Informe mensual debido.
Población elegible	Informes cuya obligación de presentación venció dentro del período.
Numerador	(a) Informes presentados dentro del plazo. (b) Informes que contienen la totalidad de los campos mínimos requeridos.
Denominador	Componente (a): informes debidos en el período. Componente (b): informes presentados en el período.
Fórmula	Dos proporciones independientes: (a) presentados en plazo / debidos × 100; (b) completos / presentados × 100.
Inclusión y exclusión	Se excluyen los informes no exigibles por inactividad del caso. La completitud se evalúa sobre los campos mínimos requeridos en el instrumento.

Fecha o evento índice	Fecha de vencimiento del informe.
Ventana de observación	Mes de referencia.
Fuente y responsable	Metadatos del propio informe mensual: fecha de vencimiento, fecha de presentación y verificación de completitud. La fecha de presentación se toma del campo «Fecha de remisión al juzgado» del informe (sección 1). Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Mensual (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Jurisdicción.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Control automático de fechas y de campos obligatorios; conciliación con la constancia de recepción judicial.
Dirección e interpretación	Valores altos indican cumplimiento formal. No informan sobre la calidad del contenido. No se utiliza aisladamente para evaluar el desempeño individual del supervisor ni para construir rankings de equipos o jurisdicciones.
Limitaciones	Este indicador no se calcula a partir del registro de entrevistas, sino de los metadatos del propio informe. Combinar oportunidad y completitud en un único valor oculta problemas distintos. El componente de oportunidad requiere un plazo de presentación fijado por el protocolo aplicable; hasta entonces solo podrá informarse el componente de completitud.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

P6. Carga de trabajo por supervisor

Dimensión	2. Implementación y procesos
Nivel de implementación	Nivel 1 — Núcleo inicial
Finalidad	Monitorear las condiciones de trabajo que hacen posible una supervisión de calidad.
Definición operacional	Distribución de casos y carga ponderada por intensidad de supervisión, ingresos, crisis, informes, desplazamientos y disponibilidad efectiva del equipo.
Unidad de análisis	Profesional con casos asignados.
Población elegible	Profesionales en funciones durante el período.
Numerador	No aplica (indicador de distribución).
Denominador	No aplica.
Fórmula	Mediana, rango intercuartílico, percentil 90 y máximo de casos activos por profesional. Se informa además la carga ponderada según los factores de intensidad definidos en el protocolo.
Inclusión y exclusión	Se computan los casos activos asignados al cierre del período. Se excluyen los profesionales con licencia durante todo el período, informándolo.
Fecha o evento índice	Fecha de cierre del período.
Ventana de observación	Mes de referencia.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Fuente y responsable	Registro institucional de carga de trabajo (Complemento Operativo 2, herramienta C2). Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Mensual (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Jurisdicción; modalidad de vinculación; complejidad ponderada.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Verificación de que todo caso activo tenga profesional asignado y de que no existan asignaciones duplicadas.
Dirección e interpretación	Es un indicador de condiciones institucionales, no de desempeño individual. Cargas elevadas o muy desiguales constituyen una alerta de gestión.
Limitaciones	El número de casos es solo una dimensión de la carga real: la intensidad, la dispersión territorial y la complejidad pueden pesar más que el recuento.
Confidencialidad	Restringido. No se difunden datos nominales por profesional.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

P7. Acceso confirmado después de una derivación

Dimensión	2. Implementación y procesos
Nivel de implementación	Nivel 1 — Núcleo inicial
Finalidad	Distinguir la derivación formal del acceso efectivo al servicio.
Definición operacional	Proporción de derivaciones cuyos destinatarios accedieron al servicio dentro de la ventana establecida, calculada sobre cohortes con seguimiento completo.
Unidad de análisis	Derivación realizada.
Población elegible	Derivaciones realizadas cuya ventana de seguimiento se completó dentro del período.
Numerador	Derivaciones con acceso confirmado, entendido como el primer contacto útil de la persona con el servicio.
Denominador	Derivaciones de la cohorte con ventana de seguimiento completa.
Fórmula	$(\text{derivaciones con acceso confirmado} / \text{derivaciones con ventana completa}) \times 100$.
Inclusión y exclusión	Se excluyen las derivaciones cuya ventana aún no venció. Se registran por separado las etapas: derivación, primer contacto, admisión o inicio de la prestación y continuidad.
Fecha o evento índice	Fecha de la derivación.
Ventana de observación	Ventana que fije el protocolo aprobado (a definir tras el pilotaje).
Fuente y responsable	Ficha de derivación y seguimiento del acceso (Complemento Operativo 2, A1); confirmación del servicio receptor. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Mensual o trimestral (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Tipo de servicio; jurisdicción; motivo de no acceso.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Verificación de que exista confirmación del servicio receptor y no solo constancia de la derivación.

Dirección e interpretación	Valores bajos deben analizarse examinando conjuntamente factores personales, familiares, institucionales, territoriales y de adecuación del servicio, sin atribuir automáticamente la responsabilidad a la persona ni al servicio.
Limitaciones	La confirmación depende de la colaboración del servicio receptor; sin ella, el indicador subestima el acceso real. La ventana de seguimiento debe ser fijada por el protocolo aprobado; hasta su definición, el indicador no se calculará y solo se registrarán las etapas de cada derivación.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

Dimensión 3

Resultados intermedios

RI1. Progreso hacia los objetivos del PII a los seis meses

Dimensión	3. Resultados intermedios
Nivel de implementación	Nivel 2 — Consolidación
Finalidad	Observar la evolución de los objetivos acordados durante la intervención.
Definición operacional	Distribución de los objetivos prioritarios según hayan sido alcanzados, parcialmente alcanzados, no alcanzados o no resulten evaluables, a los seis meses de aprobado el plan.
Unidad de análisis	Objetivo prioritario del PII.
Población elegible	Objetivos prioritarios de los planes que cumplieron seis meses dentro del período.
Numerador	Objetivos en cada una de las cuatro categorías.
Denominador	Total de objetivos prioritarios de la cohorte.
Fórmula	Distribución porcentual entre las cuatro categorías. No se aplica un umbral uniforme de «cumplimiento satisfactorio». Los estados registrados en el informe mensual (sección 4) se convierten conforme a la regla del diccionario de datos: «alcanzado» → alcanzado; «en curso con avances» → parcialmente alcanzado; «no iniciado» y «en curso sin avances observables» → no alcanzado al cierre de la ventana; «reformulado», «dejado sin efecto» y «no evaluable durante el período» → no evaluable, con registro del motivo.
Inclusión y exclusión	Se excluyen los objetivos cuya evaluación no resulta posible por causas ajenas a la persona (por ejemplo, inexistencia de vacante), que se informan en la categoría «no evaluable» con su motivo.
Fecha o evento índice	Fecha de aprobación judicial del PII o, cuando el protocolo no exija aprobación, fecha de elaboración o de remisión registrada en el Instrumento 2. Cada jurisdicción utilizará un único criterio, documentado en el diccionario de datos.
Ventana de observación	Seis meses desde el evento índice.
Fuente y responsable	Plan Individual de Intervención y sus revisiones. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Trimestral por cohortes (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Jurisdicción; tipo de objetivo (catálogo C-15 del diccionario de datos, consignado en el Instrumento 2, sección 2.4); situación procesal.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Verificación de que cada objetivo tenga definida su evidencia de avance en el propio plan (Instrumento 2, sección 2.4).
Dirección e interpretación	Descriptivo. El no alcance de un objetivo puede responder a barreras institucionales y no a falta de compromiso de la persona.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Limitaciones	No debe convertirse en una medida de cumplimiento de obligaciones judiciales: los objetivos técnicos y las obligaciones impuestas por resolución son planos distintos. No se utiliza aisladamente para evaluar el desempeño individual del supervisor ni para construir rankings de equipos o jurisdicciones.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

RI2. Progreso hacia los objetivos del PII a los doce meses

Dimensión	3. Resultados intermedios
Nivel de implementación	Nivel 2 — Consolidación
Finalidad	Observar la sostenibilidad del progreso a mediano plazo.
Definición operacional	Distribución equivalente a RI1 medida a los doce meses de aprobado el plan, sin aplicar un umbral uniforme de cumplimiento.
Unidad de análisis	Objetivo prioritario del PII.
Población elegible	Objetivos prioritarios de los planes que cumplieron doce meses dentro del período.
Numerador	Objetivos en cada una de las cuatro categorías.
Denominador	Total de objetivos prioritarios de la cohorte.
Fórmula	Distribución porcentual entre las cuatro categorías, comparable con RI1 sobre la misma cohorte.
Inclusión y exclusión	Idénticos a RI1. Se excluyen los casos cuya medida concluyó antes de los doce meses, informándolos por separado.
Fecha o evento índice	Idéntica a RI1.
Ventana de observación	Doce meses desde el evento índice.
Fuente y responsable	Plan Individual de Intervención y sus revisiones. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Trimestral por cohortes (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Idénticas a RI1.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Idénticos a RI1; verificación adicional de que la cohorte sea la misma que en RI1.
Dirección e interpretación	La comparación con RI1 permite estimar la continuidad del progreso, no su causa.
Limitaciones	La conclusión anticipada de las medidas reduce la cohorte y puede sesgar la comparación. No se utiliza aisladamente para evaluar el desempeño individual del supervisor ni para construir rankings de equipos o jurisdicciones.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

RI3. Matrícula y asistencia educativa regular

Dimensión	3. Resultados intermedios
Nivel de implementación	Nivel 2 — Consolidación
Finalidad	Conocer la continuidad educativa de la población atendida.
Definición operacional	Proporción de personas elegibles matriculadas y proporción con asistencia regular, según la definición educativa aplicable en cada jurisdicción.
Unidad de análisis	Persona en edad de escolaridad obligatoria o con trayectoria educativa activa.
Población elegible	Personas elegibles activas en el régimen durante el trimestre.
Numerador	(a) Personas con matrícula activa. (b) Personas con asistencia regular.
Denominador	Personas elegibles con dato disponible.
Fórmula	Dos proporciones informadas por separado. El criterio de «asistencia regular» es el de la autoridad educativa jurisdiccional y debe explicitarse en cada publicación.
Inclusión y exclusión	Se excluyen quienes ya completaron el nivel obligatorio. Se informa el porcentaje de casos sin verificación documental.
Fecha o evento índice	Cierre del trimestre.
Ventana de observación	Trimestre de referencia.
Fuente y responsable	Sistemas de información educativa, cuando exista habilitación jurídica e interoperabilidad; en su defecto, dato registrado por el profesional con verificación documental. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Trimestral (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Jurisdicción; nivel educativo; modalidad.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales. La ausencia de interoperabilidad se informa como limitación de cobertura del indicador.
Controles de calidad	Verificación documental de la matrícula; registro de la fuente utilizada en cada caso.
Dirección e interpretación	Valores altos son deseables, pero dependen de la disponibilidad de vacantes y de la adecuación de la oferta a la edad y trayectoria de la persona.
Limitaciones	El criterio de asistencia regular no es homogéneo entre jurisdicciones, lo que limita la comparabilidad directa.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

RI4. Finalización de un nivel educativo obligatorio

Dimensión	3. Resultados intermedios
Nivel de implementación	Nivel 2 — Consolidación
Finalidad	Conocer los logros educativos alcanzados durante la intervención.
Definición operacional	Proporción de personas que completaron un nivel educativo entre quienes tenían una oportunidad razonable de hacerlo durante el período observado.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Unidad de análisis	Persona con nivel obligatorio incompleto al ingreso.
Población elegible	Personas con nivel incompleto al ingreso y con exposición suficiente al período lectivo durante la intervención.
Numerador	Personas que completaron el nivel, acreditado documentalmente.
Denominador	Personas con oportunidad razonable de completarlo, definida en el diccionario de datos.
Fórmula	$(\text{personas que completaron el nivel} / \text{personas con oportunidad razonable}) \times 100$.
Inclusión y exclusión	Se excluyen quienes ingresaron con el nivel completo y quienes no tuvieron exposición suficiente al ciclo lectivo.
Fecha o evento índice	Fecha de ingreso al régimen.
Ventana de observación	Anual, sobre cohortes.
Fuente y responsable	Certificación educativa; sistemas de información educativa cuando exista interoperabilidad. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Anual (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Jurisdicción; nivel completado; edad.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Exigencia de acreditación documental del título o certificado.
Dirección e interpretación	Valores altos son deseables. El denominador es la clave del indicador: sin la restricción de «oportunidad razonable», el resultado subestima sistemáticamente el logro.
Limitaciones	La duración de muchas medidas es inferior a un ciclo lectivo completo, lo que limita estructuralmente el valor alcanzable.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

RI5. Participación formativa e inserción laboral

Dimensión	3. Resultados intermedios
Nivel de implementación	Nivel 2 — Consolidación
Finalidad	Conocer la vinculación con dispositivos de formación y con el empleo, respetando la normativa sobre trabajo adolescente.
Definición operacional	Proporción con participación activa en formación y proporción con inserción laboral, informadas separadamente y aplicando las reglas legales correspondientes a la edad.
Unidad de análisis	Persona en edad legalmente admitida para la actividad considerada.
Población elegible	Personas activas en el régimen que reúnen las condiciones de edad aplicables.
Numerador	(a) Personas con participación formativa activa. (b) Personas con inserción laboral registrada conforme a la normativa aplicable.
Denominador	Personas elegibles para cada componente, calculado por separado.
Fórmula	Dos proporciones independientes. No se agregan en un valor único.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Inclusión y exclusión	Se aplican las restricciones legales al trabajo de personas menores de dieciocho años. La inserción informal no se computa como inserción laboral registrada, pero puede describirse cualitativamente.
Fecha o evento índice	Cierre del trimestre.
Ventana de observación	Trimestre de referencia.
Fuente y responsable	Registros de los dispositivos formativos; fuentes laborales cuando exista habilitación e interoperabilidad. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Trimestral (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Jurisdicción; tipo de formación; sexo registrado; edad.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Verificación de la edad legal admitida antes de computar el componente laboral.
Dirección e interpretación	Descriptivo. La ausencia de inserción laboral en personas menores de dieciocho años no constituye un resultado negativo.
Limitaciones	La combinación de ambos componentes en un único valor produciría lecturas equivocadas dada la distinta población elegible.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

RI6. Acceso y continuidad de la vinculación con salud

Dimensión	3. Resultados intermedios
Nivel de implementación	Nivel 2 — Consolidación
Finalidad	Conocer si las indicaciones de atención sanitaria se traducen en acceso y continuidad efectivos.
Definición operacional	Proporción de personas con indicación de atención que accedieron al servicio y proporción que mantuvo la vinculación prevista por el equipo sanitario.
Unidad de análisis	Persona con indicación de atención vigente.
Población elegible	Personas con indicación de atención sanitaria documentada.
Numerador	(a) Personas con acceso confirmado. (b) Personas con vinculación mantenida según el criterio del equipo tratante.
Denominador	Personas con indicación vigente, por componente.
Fórmula	Dos proporciones informadas por separado.
Inclusión y exclusión	La definición de «vinculación mantenida» corresponde al equipo sanitario y no al profesional de supervisión. Se excluyen los casos sin indicación.
Fecha o evento índice	Fecha de la indicación de atención.
Ventana de observación	Trimestre de referencia.
Fuente y responsable	Constancias del efector sanitario, dentro del marco de confidencialidad aplicable. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Trimestral (propuesta).

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Desagregaciones autorizadas	Jurisdicción; tipo de atención; tipo de efector.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Verificación de que se registre únicamente la información necesaria para acreditar acceso y continuidad, sin incorporar contenido clínico.
Dirección e interpretación	Valores bajos pueden reflejar barreras de acceso del sistema de salud más que decisiones de la persona.
Limitaciones	El dato clínico está sujeto a reserva reforzada (leyes 26.529 y 26.657). El sistema de monitoreo registra el acceso, no el diagnóstico ni el tratamiento. No se utiliza aisladamente para evaluar el desempeño individual del supervisor ni para construir rankings de equipos o jurisdicciones.
Confidencialidad	Contiene categorías sensibles. Acceso restringido por perfil; difusión únicamente agregada, con supresión de celdas pequeñas.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

RI7. Modalidad de conclusión de las medidas o penas

Dimensión	3. Resultados intermedios
Nivel de implementación	Nivel 1 — Núcleo inicial
Finalidad	Conocer cómo concluyen efectivamente las medidas y penas supervisadas.
Definición operacional	Distribución de las medidas o penas concluidas según cumplimiento sin revocación, modificación, sustitución, traslado, revocación u otra causa documentada.
Unidad de análisis	Medida o pena concluida.
Población elegible	Medidas o penas concluidas dentro del período.
Numerador	Medidas concluidas en cada categoría.
Denominador	Total de medidas o penas concluidas en el período.
Fórmula	Distribución porcentual entre las categorías de conclusión, que deben ser mutuamente excluyentes y exhaustivas.
Inclusión y exclusión	La categoría se toma de la decisión judicial o del registro administrativo de cierre, no de la valoración del profesional de supervisión.
Fecha o evento índice	Fecha de la resolución o constancia de conclusión.
Ventana de observación	Mes de referencia.
Fuente y responsable	Decisiones y constancias judiciales. Registros administrativos del régimen. El informe de cierre contribuye a identificar la cohorte, pero no determina la categoría. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Mensual (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Tipo de medida o pena; situación procesal; jurisdicción.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Conciliación con la resolución judicial; control de exhaustividad de las categorías.
Dirección e interpretación	Descriptivo. Sustituye a la formulación anterior de «medidas completadas satisfactoriamente», que incorporaba un juicio de valor no verificable de manera homogénea.

IP-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Limitaciones	La equivalencia entre categorías de conclusión puede variar entre jurisdicciones.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

RI8. Revocaciones judiciales por incumplimiento

Dimensión	3. Resultados intermedios
Nivel de implementación	Nivel 1 — Núcleo inicial
Finalidad	Monitorear la frecuencia y el fundamento de las revocaciones.
Definición operacional	Proporción de casos concluidos por revocación o tasa de revocaciones por tiempo de exposición, con análisis separado por instituto y fundamento jurídico.
Unidad de análisis	Medida o pena susceptible de revocación.
Población elegible	Medidas condicionales o susceptibles de revocación activas durante el período.
Numerador	Revocaciones dictadas por la autoridad judicial dentro del período.
Denominador	Medidas susceptibles de revocación activas, o tiempo de exposición acumulado (personas-mes), según la modalidad de cálculo elegida.
Fórmula	$(\text{revocaciones} / \text{medidas susceptibles activas}) \times 100$, o bien tasa por cada 100 personas-mes de exposición. Debe explicitarse cuál se utiliza.
Inclusión y exclusión	Se computan únicamente las revocaciones dispuestas judicialmente. Se excluyen las modificaciones o sustituciones que no constituyan revocación.
Fecha o evento índice	Fecha de la resolución de revocación.
Ventana de observación	Mes o trimestre de referencia.
Fuente y responsable	Decisiones y constancias judiciales. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Mensual o trimestral (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Instituto procesal; fundamento jurídico; jurisdicción; tipo de medida.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales.
Controles de calidad	Conciliación con la resolución judicial; verificación de que el fundamento esté codificado.
Dirección e interpretación	Una tasa alta o baja no es en sí misma buena ni mala: puede reflejar problemas de implementación, distintos umbrales de tolerancia al incumplimiento o diferencias en los criterios judiciales. Requiere análisis cualitativo antes de cualquier interpretación. No se utiliza aisladamente para evaluar el desempeño individual del supervisor ni para construir rankings de equipos o jurisdicciones.
Limitaciones	El cálculo por tiempo de exposición es preferible cuando la duración de las medidas es heterogénea; el cálculo sobre casos activos sobreestima en cohortes de corta duración.
Confidencialidad	Difusión agregada. Se aplican reglas de supresión o agrupación cuando el bajo número de casos permita identificación directa o indirecta.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Dimensión 4

Resultados longitudinales

RF1. Nueva imputación registrada después del egreso

Dimensión	4. Resultados longitudinales
Nivel de implementación	Nivel 3 — Desarrollo longitudinal
Finalidad	Observar el contacto posterior con el sistema penal, como insumo de política pública.
Definición operacional	Proporción de personas con una nueva imputación correspondiente a un hecho posterior al egreso, medida a doce y veinticuatro meses.
Unidad de análisis	Persona egresada.
Población elegible	Personas egresadas con ventana de observación completa.
Numerador	Personas con al menos una nueva imputación por un hecho ocurrido con posterioridad al egreso.
Denominador	Personas egresadas de la cohorte con ventana de observación completa.
Fórmula	$(\text{personas con nueva imputación} / \text{personas de la cohorte con ventana completa}) \times 100$, calculado separadamente para cada ventana.
Inclusión y exclusión	El hecho debe ser posterior a la fecha de egreso. Se excluyen las imputaciones por hechos anteriores. Se requieren reglas de vinculación de registros documentadas.
Fecha o evento índice	Fecha de egreso del régimen.
Ventana de observación	Doce y veinticuatro meses.
Fuente y responsable	Registros judiciales y registros nacionales habilitados, con base jurídica expresa para la vinculación de datos. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Anual por cohortes (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Situación procesal de origen; jurisdicción; sexo registrado; edad al egreso.
Datos faltantes	Las pérdidas de seguimiento se informan explícitamente y no se asumen como ausencia de evento.
Controles de calidad	Auditoría de las reglas de vinculación de registros; control de falsos positivos de identidad.
Dirección e interpretación	Una nueva imputación no equivale a una constatación de responsabilidad ni a «reincidencia». La denominación del indicador debe conservarse tal como está formulada para evitar esa lectura. No se utiliza aisladamente para evaluar el desempeño individual del supervisor ni para construir rankings de equipos o jurisdicciones.
Limitaciones	Depende de la cobertura y calidad de los registros nacionales y del pasaje al fuero de adultos. El ajuste por riesgo basal solo procede si existe un instrumento común adoptado y validado.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Confidencialidad	Contiene categorías sensibles. Acceso restringido por perfil; difusión únicamente agregada, con supresión de celdas pequeñas.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

RF2. Nueva decisión procesal equivalente después del egreso

Dimensión	4. Resultados longitudinales
Nivel de implementación	Experimental
Finalidad	Explorar un punto intermedio entre la imputación y la condena firme.
Definición operacional	Proporción de personas con una nueva decisión procesal previamente definida como equivalente entre jurisdicciones.
Unidad de análisis	Persona egresada.
Población elegible	Personas egresadas con ventana de observación completa, en jurisdicciones con equivalencia procesal establecida.
Numerador	Personas con la nueva decisión procesal definida.
Denominador	Personas de la cohorte con ventana completa en jurisdicciones participantes.
Fórmula	$(\text{personas con nueva decisión} / \text{personas de la cohorte}) \times 100$.
Inclusión y exclusión	Requiere un acuerdo previo y documentado sobre qué decisiones se consideran equivalentes. Sin ese acuerdo, el indicador no debe publicarse de forma comparada.
Fecha o evento índice	Fecha de egreso del régimen.
Ventana de observación	Doce y veinticuatro meses.
Fuente y responsable	Registros judiciales de las jurisdicciones participantes. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Anual por cohortes (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Jurisdicción; situación procesal de origen.
Datos faltantes	Idéntico a RF1.
Controles de calidad	Verificación documentada de la tabla de equivalencias procesales.
Dirección e interpretación	Carácter experimental: su valor principal es metodológico mientras no se consolide la equivalencia entre categorías.
Limitaciones	Las diferencias entre institutos y categorías procesales jurisdiccionales limitan seriamente su comparabilidad. Es el único indicador clasificado como experimental.
Confidencialidad	Contiene categorías sensibles. Acceso restringido por perfil; difusión únicamente agregada, con supresión de celdas pequeñas.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

RF3. Nueva condena firme después del egreso

Dimensión	4. Resultados longitudinales
Nivel de implementación	Nivel 3 — Desarrollo longitudinal
Finalidad	Observar el resultado judicial consolidado posterior al egreso.
Definición operacional	Proporción de personas con una nueva condena firme por un hecho posterior al egreso, considerando el retraso existente entre el hecho y la sentencia.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Unidad de análisis	Persona egresada.
Población elegible	Personas egresadas con ventana de observación completa.
Numerador	Personas con al menos una nueva condena firme por hecho posterior al egreso.
Denominador	Personas de la cohorte con ventana completa.
Fórmula	$(\text{personas con nueva condena firme} / \text{personas de la cohorte}) \times 100$, por ventana.
Inclusión y exclusión	Debe considerarse el intervalo entre el hecho y la firmeza de la sentencia: las ventanas cortas subestiman sistemáticamente el indicador.
Fecha o evento índice	Fecha de egreso del régimen.
Ventana de observación	Doce y veinticuatro meses, con advertencia expresa sobre el rezago.
Fuente y responsable	Registros nacionales de antecedentes habilitados. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Anual por cohortes (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Idénticas a RF1.
Datos faltantes	Idéntico a RF1.
Controles de calidad	Verificación de firmeza de la sentencia y de la fecha del hecho.
Dirección e interpretación	Es la medida más conservadora de las tres y la más comparable internacionalmente, pero la más afectada por el rezago procesal.
Limitaciones	El rezago entre hecho y sentencia hace que las ventanas cortas produzcan subestimaciones importantes. No se utiliza aisladamente para evaluar el desempeño individual del supervisor ni para construir rankings de equipos o jurisdicciones.
Confidencialidad	Contiene categorías sensibles. Acceso restringido por perfil; difusión únicamente agregada, con supresión de celdas pequeñas.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

RF4. Tiempo hasta el primer nuevo hecho imputado

Dimensión	4. Resultados longitudinales
Nivel de implementación	Nivel 3 — Desarrollo longitudinal
Finalidad	Analizar la distribución temporal del riesgo, y no solo su ocurrencia.
Definición operacional	Análisis del tiempo transcurrido hasta una nueva imputación, mediante métodos que incluyan a toda la cohorte y contemplen los casos sin evento y las pérdidas de seguimiento.
Unidad de análisis	Persona egresada.
Población elegible	Cohorte completa de egreso, incluidas las personas sin evento.
Numerador	No aplica (análisis de supervivencia).
Denominador	No aplica.
Fórmula	Estimación de la función de supervivencia con tratamiento explícito de la censura. Se informan la mediana cuando sea estimable, los cuartiles y el número de casos en riesgo en cada punto.
Inclusión y exclusión	No se excluye a quienes no registran evento: hacerlo invalidaría el análisis. Las pérdidas de seguimiento se tratan como censura.
Fecha o evento índice	Fecha de egreso del régimen.

IE-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Ventana de observación	Hasta el evento, la pérdida de seguimiento o el cierre de la observación.
Fuente y responsable	Idénticas a RF1. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Anual por cohortes (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Situación procesal de origen; jurisdicción; sexo registrado; edad al egreso.
Datos faltantes	La censura se documenta y se distingue de la ausencia de evento.
Controles de calidad	Verificación de que la fecha del hecho sea posterior al egreso y de la consistencia de las fechas de censura.
Dirección e interpretación	Complementa a RF1–RF3: dos cohortes con igual proporción de eventos pueden tener distribuciones temporales muy distintas.
Limitaciones	Requiere tamaño de cohorte suficiente y seguimiento de calidad. Los modelos con covariables solo son admisibles con datos completos y validados.
Confidencialidad	Contiene categorías sensibles. Acceso restringido por perfil; difusión únicamente agregada, con supresión de celdas pequeñas.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación.

RF5. Continuidad socioeducativa después del egreso

Dimensión	4. Resultados longitudinales
Nivel de implementación	Nivel 3 — Desarrollo longitudinal
Finalidad	Observar la trayectoria social posterior al egreso, más allá del contacto penal.
Definición operacional	Situación postegreso en educación, formación, empleo y alojamiento estable, informada separadamente por componente y población elegible.
Unidad de análisis	Persona egresada.
Población elegible	Personas egresadas con ventana completa y con dato disponible en el componente considerado.
Numerador	Personas con continuidad en el componente considerado.
Denominador	Personas elegibles para ese componente, con dato disponible.
Fórmula	Una proporción por componente. No se construye un índice compuesto único.
Inclusión y exclusión	Cada componente tiene su propia población elegible y su propio denominador. La agregación en un valor único no está autorizada.
Fecha o evento índice	Fecha de egreso del régimen.
Ventana de observación	Doce y veinticuatro meses.
Fuente y responsable	Fuentes sectoriales educativas, formativas, laborales y habitacionales, cuando exista habilitación e interoperabilidad. Responsable propuesto: área de monitoreo de la autoridad de aplicación.
Periodicidad	Anual por cohortes (propuesta).
Desagregaciones autorizadas	Componente; jurisdicción; sexo registrado; edad al egreso.
Datos faltantes	Se identifican como «sin dato» y no se computan como resultado negativo. Se informa el porcentaje de completitud de las variables esenciales. Se informa la cobertura efectiva alcanzada en cada componente.
Controles de calidad	Registro de la fuente utilizada por componente y de su cobertura.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Dirección e interpretación	Aporta una lectura no exclusivamente penal de los resultados del régimen.
Limitaciones	Su medición depende críticamente de la interoperabilidad alcanzada. En ausencia de fuentes sectoriales, solo podrán informarse los componentes efectivamente disponibles.
Confidencialidad	Contiene categorías sensibles. Acceso restringido por perfil; difusión únicamente agregada, con supresión de celdas pequeñas.
Versión y revisión	v1 (propuesta técnica), agosto de 2026. Aprobación: pendiente. Revisión sugerida: a los doce meses de su aprobación. Referencias normativas Se listan únicamente las normas citadas en este documento. El detalle de su correspondencia con el articulado y con las decisiones de implementación pendientes figura en el Anexo G de este manual. Ley 26.529. Derechos del Paciente en su Relación con los Profesionales e Instituciones de la Salud. BO: 20/11/2009 Ley 26.657. Derecho a la Protección de la Salud Mental. BO: 03/10/2010 Ley 27.801. Régimen Penal Juvenil. BO: 09/03/2026

Diccionario de datos abreviado

Este anexo reúne los elementos del diccionario de datos indispensables para leer y aplicar las fichas técnicas: las convenciones de registro, los catálogos de categorías cerradas a los que remiten las fichas, las definiciones operativas y los parámetros cuya fijación corresponde a la autoridad competente. Se presenta como versión preliminar, sujeta a la validación institucional del sistema de monitoreo. La versión completa del diccionario —modelo de entidades y claves, correspondencias campo a campo entre instrumentos e indicadores y reglas de gobernanza— se mantiene como documentación técnica de respaldo, disponible a solicitud.

A.1. Convenciones generales

Identificadores. Cada caso recibe un código único de caso (alfanumérico, asignado por el sistema, sin datos identificatorios embebidos). Cada persona recibe un identificador único de persona, seudonimizado, estable entre casos y jurisdicciones [PD-11: mecanismo interjurisdiccional]. Los documentos remitidos al juzgado usan la identificación procesal; las bases de monitoreo usan exclusivamente el código y el identificador seudonimizado.

Fechas y períodos. Fechas en formato AAAA-MM-DD. La «semana de supervisión» es la semana calendario (lunes a domingo). El «período» de los indicadores mensuales es el mes calendario; el corte es el último día del período. Las semanas calendario partidas entre dos meses se asignan al mes que contiene su lunes.

Valores reservados. Todo campo categórico admite: «sin dato» (no se pudo obtener), «no aplica» (el campo no corresponde al caso) y «pendiente de verificación» (información recibida no confirmada). Estos valores nunca se computan como resultado negativo ni como incumplimiento; cada publicación informa su frecuencia (sección 5 de este documento).

A.2. Catálogos de categorías cerradas

Los catálogos C-1, C-2 y C-5 a C-7 son propuestas a validar; los catálogos C-3, C-4 y C-12 transcriben la Ley 27.801.

C-1. Situación procesal principal (O2; mutuamente excluyentes al corte). 1 proceso en trámite con supervisión; 2 mediación penal juvenil en curso (art. 42); 3 suspensión del proceso a prueba (arts. 43–45); 4 condena de ejecución condicional con medidas del art. 8; 5 pena no privativa en ejecución (art. 12, incs. a–h); 6 pena privativa de la libertad (art. 17, incs. a–c); 7 egreso anticipado con penas sustitutivas (art. 19, tercer párrafo); 8 otra situación documentada.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

C-2. Modalidad de intervención o supervisión (O2). 1 supervisión en medio libre; 2 supervisión en medio libre con monitoreo electrónico (art. 12, inc. g); 3 privación de libertad domiciliaria (art. 17, inc. a); 4 instituto abierto (art. 17, inc. b); 5 instituto especializado de detención (art. 17, inc. c); 6 supervisión transferida a otra jurisdicción; 7 otra.

C-3. Medidas complementarias — art. 8, incs. a-j (O3; respuesta múltiple). a) asesoramiento, orientación o supervisión periódica de un equipo interdisciplinario; b) asistencia a programas educativos y medidas para garantizar el derecho a la educación; c) programas de formación ciudadana e inserción social; d) programas de capacitación laboral; e) programas deportivos, recreativos o culturales; f) concurrencia a los servicios de salud acordes a su edad; g) tratamiento médico o psicológico; h) obtención de un trabajo registrado, en tanto lo permita la legislación laboral; i) obligación de concurrir al tribunal o autoridad designada; j) prohibición del consumo o uso de estupefacientes o de bebidas alcohólicas.

C-4. Penas — art. 12, incs. a-i (O2, RI7, RI8; imposición múltiple conforme al art. 20). a) amonestación (art. 13); b) prohibición de contacto o aproximación; c) prohibición de conducción de vehículos; d) prohibición de concurrencia a determinados lugares; e) prohibición de salir del país o del ámbito territorial; f) prestación de servicios a la comunidad; g) monitoreo electrónico; h) reparación integral del daño a la víctima; i) pena privativa de la libertad, con las submodalidades del art. 17: i.1 domicilio; i.2 instituto abierto; i.3 instituto especializado de detención.

C-5. Nivel educativo (O5). 1 primario incompleto o sin escolarización; 2 primario completo; 3 secundario incompleto; 4 secundario completo; 5 superior (iniciado o completo); «sin dato».

C-6. Situación habitacional (O5). 1 vivienda estable con familia o referentes; 2 vivienda inestable o precaria; 3 alojamiento institucional; 4 situación de calle; 5 otra; «sin dato».

C-7. Condición de actividad (O5). 1 estudia; 2 trabaja de manera registrada (solo 16 años o más, conforme a la Ley 26.390); 3 estudia y trabaja; 4 participa en formación o capacitación no escolar; 5 tareas de cuidado en el hogar; 6 sin actividad estructurada; «sin dato». La ausencia de trabajo en menores de 16 años se codifica «no aplica» en el componente laboral (ficha RI5).

C-8. Resultado de entrevista semanal (P4; Instr. 3.1 = informe mensual §3). 1 realizada; 2 realizada después de reprogramación; 3 contacto breve documentado (no computa como realizada); 4 no realizada por imposibilidad o inasistencia del adolescente; 5 no realizada por causa institucional o indisponibilidad del supervisor; 6 no realizada por otra causa documentada. Subcampos de la categoría 4: hubo aviso o causa comunicada (sí/no); intentos de contacto documentados (número). La calificación jurídica de las ausencias corresponde a la autoridad judicial.

C-9. Estado de objetivo del PII (informe mensual §4). 1 no iniciado; 2 en curso con avances; 3 en curso sin avances observables; 4 alcanzado; 5 reformulado; 6 dejado sin efecto; 7 no evaluable durante el período. Regla de conversión a RI1/RI2 (ficha RI1): 4 → alcanzado; 2 → parcialmente alcanzado; 1 y 3 → no alcanzado al cierre de la ventana; 5, 6 y 7 → no evaluable, con registro del motivo.

C-10. Estado de derivación y etapas de P7 (herramienta A1.4). preparada y remitida → etapa «derivación»; recibida por el juez de la causa → etapa «recepción» y en lista de espera → etapa «primer contacto en gestión»; acceso confirmado →

etapa «admisión o inicio de la prestación»; finalizada, interrumpida y derivada a otro recurso → etapa «continuidad/cierre»; sin disponibilidad, no reúne requisitos y rechazada o no aceptada por el adolescente → terminales sin acceso, con motivo. «Acceso confirmado» exige al menos una actuación sustantiva del servicio (A1.4).

C-11. Categoría de conclusión (RI7; mutuamente excluyentes, tomadas de la decisión judicial). 1 cumplimiento sin revocación; 2 modificación judicial; 3 sustitución; 4 traslado o transferencia; 5 revocación; 6 otra causa documentada. Correspondencia con el Instr. 5.1 («Motivo registrado»): cumplimiento o finalización ordenada → 1; sustitución o modificación → 2 o 3 según la resolución; revocación → 5; transferencia → 4; otra decisión habilitante u otro → 6.

C-12. Instituto y fundamento jurídico de la revocación (RI8). 1 medidas complementarias de condena condicional (art. 8; control y revocación, art. 10); 2 pena no privativa (incumplimiento injustificado, art. 21); 3 suspensión del proceso a prueba (arts. 43–45); 4 mediación penal juvenil (art. 42); 5 egreso anticipado del art. 19. El fundamento se codifica por artículo e inciso de la resolución.

C-13. Clasificación inicial del incidente (Instr. 4.2). posible incumplimiento de una condición expresa; dificultad en un objetivo o actividad del PII; ausencia o pérdida de contacto; crisis personal, familiar o de salud; retorno al consumo u otro retroceso; interrupción o dificultad de acceso a un servicio; posible falla institucional; presunto nuevo hecho comunicado por un tercero; situación de seguridad o protección; otra.

C-14. Nivel de urgencia (Instr. 1.4, A1.1, C3). inmediata; urgente; prioritaria; ordinaria. Definiciones operativas en el Cuaderno (nota del Instr. 1.4) y en el Manual, apartado 4.4.

C-15. Tipo de objetivo del PII (RI1-RI2; Instr. 2.4). educativo; laboral o formativo; familiar y vínculos; salud o consumo; pares y tiempo libre; vivienda o documentación; otro. Se consigna entre paréntesis junto a cada objetivo del Instrumento 2 (sección 2.4).

C-16. Sexo registrado (O5; Instr. 1.1). femenino; masculino; X u otra categoría conforme al documento de identidad; «sin dato».

A.3. Definiciones operativas

Semana elegible (P4). Semana calendario en la que el caso estuvo activo al menos cuatro días corridos y la entrevista era exigible. No son elegibles: las semanas de inicio o cierre con menos de cuatro días de supervisión activa; las semanas con suspensión judicial de la medida; las semanas de traslado institucional o internación sanitaria documentadas. La exclusión se registra con su motivo. [PD-12: umbral de cuatro días, a validar en pilotaje.]

Entrevista realizada (P4). Categorías 1 y 2 de C-8. El «contacto breve documentado» (categoría 3) no computa, pero se informa por separado.

Informe debido (P5). Informe mensual exigible por caso activo durante el período, con fecha de vencimiento según el plazo protocolar [PD-3]. Hasta la aprobación del plazo solo se calcula el componente de completitud, sobre los campos mínimos del informe (secciones 1, 2, 3, 4 y 7).

Participación documentada (P3). Al menos la primera casilla del Instr. 2.2 marcada y la sección «Perspectiva y prioridades expresadas por el adolescente» completada.

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Acceso confirmado (P7). Según A1.4: aceptación del servicio más una actuación sustantiva (entrevista de admisión, consulta o incorporación). La ventana de seguimiento es [PD-4].

Oportunidad razonable de completar un nivel educativo (RI4). Propuesta a validar: persona con el nivel obligatorio incompleto al ingreso, en condiciones curriculares de completarlo dentro del período observado, con exposición mínima de un cuatrimestre lectivo completo bajo supervisión activa. [PD-8.]

Asistencia regular (RI3). Criterio de la autoridad educativa de cada jurisdicción, declarado en cada publicación. [PD-7.]

Vinculación mantenida (RI6). Criterio del equipo sanitario tratante, comunicado como constancia funcional; el sistema no registra contenido clínico.

Carga ponderada (P6). Casos activos ponderados por factores de intensidad [PD-6]; hasta su definición se informan solo las medidas de distribución de casos activos (mediana, rango intercuartílico, percentil 90 y máximo) y las variables de la herramienta C2.

A.4. Parámetros pendientes de decisión institucional

La tabla siguiente reúne los parámetros que las fichas dejan expresamente abiertos y cuya fijación corresponde a la autoridad competente. Hasta su aprobación rige el tratamiento transitorio indicado.

Código	Parámetro	Indicador	Responsable propuesto	Tratamiento transitorio
PD-1	Plazo de valoración estructurada	P2	Autoridad de aplicación, tras pilotaje	El indicador no se calcula
PD-2	Plazo de elaboración del PII	P3	Autoridad de aplicación	Se informa sin componente de plazo
PD-3	Plazo de presentación del informe mensual	P5	Autoridad de aplicación	Solo componente de completitud
PD-4	Ventana de seguimiento de derivaciones	P7	Autoridad de aplicación, tras pilotaje	Solo registro de etapas
PD-5	Decisiones procesales tipificadas	P1	Autoridad de aplicación con los poderes judiciales	El indicador no se calcula
PD-6	Factores de ponderación de la carga	P6	Autoridad de aplicación	Solo distribución de casos
PD-7	Criterio de asistencia regular	RI3	Autoridad educativa jurisdiccional	Declarar el criterio en cada publicación
PD-8	«Oportunidad razonable» (definición final)	RI4	Autoridad de aplicación y sector educativo	Propuesta de A.3 como base de discusión
PD-9	Tabla de equivalencias procesales	RF2	Acuerdo interjurisdiccional	Indicador experimental, sin publicación comparada
PD-10	Reglas de vinculación de registros	RF1, RF3, RF4	Autoridad de aplicación y registros nacionales	Los indicadores no se calculan

IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

Código	Parámetro	Indicador	Responsable propuesto	Tratamiento transitorio
PD-11	Identificador único interjurisdiccional de persona	O1 y longitudinales	Autoridad de aplicación	Deduplicación intrajurisdiccional
PD-12	Umbral de días de la semana elegible	P4	Autoridad de aplicación, tras pilotaje	Propuesta de A.3 (cuatro días)



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
Año de la Grandeza Argentina

Hoja Adicional de Firmas
Anexo

Número: IF-2026-88296614-APN-SSPC#MJ

CIUDAD DE BUENOS AIRES
Jueves 10 de Septiembre de 2026

Referencia: Anexo III. Manual del Supervisor. Resolución creación PRIREJ

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 298 pagina/s.

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE
Date: 2026.09.10 17:12:58 -03:00

Emiliano Pedro Mendez Ortiz
Subsecretario
Subsecretaría de Política Criminal
Ministerio de Justicia

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL
ELECTRONICA - GDE
Date: 2026.09.10 17:12:59 -03:00